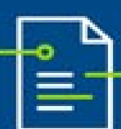
Роберт Макки

Том Джерас

Сторономика

Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире




Альпина нон-фикшн

Annotation

Написанная легендарным гуру сторителлинга Робертом Макки в соавторстве с генеральным директором компании Skyword Томом Джерасом на основе всемирно известного семинара, эта книга объясняет, как применять сторителлинг в бизнесе для достижения делового и экономического успеха. Среди учеников Роберта Макки десятки сценаристов — обладателей престижных премий «Оскар» и «Эмми». В основе его популярного семинара лежит уникальная книга «История на миллион долларов», посвященная искусству создания историй. В новой книге «Сторидомика» Макки совместно с экспертом по цифровому маркетингу Томом Джерасом предлагает подробную «дорожную карту» для компаний, стремящихся выжить в условиях резкого снижения эффективности традиционных рекламных моделей. Успешно проведя такие известные компании, как Samsung, Marriott International, Philips, Microsoft, Nike, IBM и Siemens, через процесс перехода от ориентированного на рекламу на ориентированный на истории маркетинг, Макки и Джерас предлагают эти уникальные практические знания в помощь всем бизнес-лидерам и предпринимателям. Опираясь на примеры десятков ведущих брендов в сфере B2B и B2C, использующих маркетинговые стратегии на основе сторителлинга, «Сторидомика» наглядно показывает, как оригинальный сторителлинг обеспечивает результаты, намного превосходящие эффективность традиционной рекламы. Как бренды будут взаимодействовать со своими потребителями уже в обозримом будущем? «Сторидомика» отвечает на этот вопрос.

РОБЕРТ МАККИ
ТОМ ДЖЕРАС

СТОРИНОМИКА

Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире

Перевод с английского



Москва
2019

Роберт Макки, Том Джерас
СТОРИНОМИКА
Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире

*** * ***

Посвящается Миа, ее любовь придает смысл всему.

— Роберт Макки

Посвящается моим родителям Энн Джонс Джерас и Самуэлю Филипу Джерасу, научившим меня любить хорошие истории.

— Том Джерас

Вот что я хочу сказать о вашем будущем. Когда вам будет 80 лет и вы решите проанализировать свою жизнь, вы поймете, что история вашей жизни — самая подлинная и значимая ее версия — полностью состоит из решений, которые вы принимали. Мы — это принятые нами решения. Создайте свою неповторимую историю.

— Джефф Безос, из напутственной речи выпускникам Принстонского

университета, 2010 г.

Введение
Кризис маркетинга

Посмотрите вокруг. Вы видите великий исход. Миллионы и миллионы потребителей перерезают колючую проволоку традиционных медиа и сбегают из рекламной неволи в свободные прерии платных подписок и блокировщиков рекламы. Пытаться их вернуть — бесполезное дело. Они ушли и никогда больше не вернутся.

Теперь заглянем в будущее. Недалек тот день, когда все публичные и частные медиа — развлечения, новости, музыка, спорт, социальные медиа, онлайновый поиск — освободятся от рекламных оков, сделав борта автобусов последним оплотом умирающей рекламы.

Миллениалы — ключевой потребительский сегмент — не просто с насмешкой изгоняют рекламу из своей жизни, но и испытывают по отношению к этому социальному институту с его хвастовством, несбыточными обещаниями и манипулятивными тактиками нечто близкое к агрессии. Недавно проведенное исследование показало, что за последние пять лет время телепросмотра для сегмента младше 40 лет сократилось на 30 %, тогда как смотровое время платных безрекламных сервисов, таких как Netflix, наоборот, стремительно растет[1].

Массовый исход потребителей, повлекший резкое падение рекламных доходов, уже отправил на свалку легионы медиакомпаний, таких как Tribune Media, 21st Century Media, SBC Media, Relativity Media, Cumulus Media, Next Media, Citadel Broadcasting, *Sun-Times*, Borders, Blockbuster, *Reader's Digest*, и поставил на грань банкротства десятки крупных корпораций[2].

В 2015 г. 76 % маркетологов, опрошенных Adobe, отметили, что за последние пару лет маркетинговое игровое поле изменилось больше, чем за все десятилетия с момента появления телевидения. Директора по маркетингу жалуются на то, что реклама перестала поставлять их компаниям потребителей. Некоторые возлагают всю вину на рекламные агентства, утверждая, что те чрезмерно увлекаются креативностью в ущерб маркетинговой эффективности. Другие винят во всем шумный поток бесплатной рекламы в интернете, который перекрывает их платные объявления. Третьи сетуют на то, что растущие расценки на

фоне снижения отдачи делают рекламу дорогостоящей роскошью. Понятно, что, если бы реклама вдруг снова превратилась в волшебный источник потребителей, как в прошлом, все жалобы были бы мигом забыты.

Понимая, что стратегии проталкивания (push-стратегии) на основе традиционной напыщенной рекламы стремительно теряют эффективность, все больше маркетологов начинают обращаться к стратегиям вытягивания (pull-стратегиям) — сторителлингу. Чтобы поддержать их усилия, *Harvard Business Review* регулярно публикует статьи о силе историй в контексте управления и брендинга; TED предлагает множество лекций о нейрологических основах сторителлинга; полки книжных магазинов заполнены практическими руководствами по применению историй в бизнесе.

Однако, несмотря на всеобщий энтузиазм, руководство большинства компаний по-прежнему считает истории «детским развлечением». Время от времени корпорации радуют нас замечательными историями, например такими, как «Недопонимание» от Apple, «Почему Оуэн это сделал?» от GE или «Кликай, малыш, кликай» от Adobe[3], но в целом маркетологи продолжают пребывать на перепутье, рассматривая корпоративный сторителлинг скорее как модный тренд, нежели как практический маркетинговый инструмент. Это касается не только маркетинговых отделов компаний, но и сотрудничающих с ними рекламных агентств и агентств по связям с общественностью. Движимая историями коммерция по-прежнему остается мечтой. С помощью нашей книги мы поможем вам превратить эту мечту в реальность.

Первая часть — «Маркетинговая революция» — посвящена исследованию проблемы. Чтобы найти лечение, необходимо понять причины кризиса. 1-я глава, «Реклама, история зависимости», отвечает на вопрос «Что пошло не так?», прослеживая подъем и упадок рекламы начиная со времен Бенджамина Франклина вплоть до наших дней. Во 2-й главе, «Маркетинг, история разочарования», проливается свет на истинный корень проблемы: рекламную риторику.

Вторая часть — «Как создать историю» — посвящена решению проблемы. В следующих четырех главах рассматриваются базовые элементы истории и ее роль в человеческом мышлении, основные элементы сторителлинга, а также особенности создания маркетинговой

истории. 3-я глава, «Эволюция истории», прослеживает эволюцию истории от первой человеческой мысли до формирования механизма мышления с помощью историй. В 4-й главе, «Что такое история?», рассматриваются основные элементы универсальной формы истории, присущей всем человеческим культурам. В 5-й главе, «Полная история», эти элементы исследуются более глубоко и подробно, чтобы дать читателю комплексное представление о механизме сторителлинга. Наконец, 6-я глава — «Целенаправленная маркетинговая история» — проводит читателей через пошаговый процесс создания идеальной маркетинговой истории.

Третья часть книги объясняет, как превратить сторителлинг в практический маркетинговый инструмент. Чтобы радикально трансформировать способ взаимодействия компании с потребителями, вы должны сделать сторителлинг основой вашего маркетинга, брендинга, рекламы и продаж. В следующих главах вы узнаете, как это сделать. 7-я глава, «Сторителлинг и директора по маркетингу», рассматривает новую роль директора по маркетингу как генерального продюсера, который задает направление корпоративному сторителлингу и руководит работой креативных профессионалов. 8-я глава, «Брендинг, основанный на историях», рассказывает о том, как с помощью сторителлинга преодолеть общественную антипатию к корпорациям и завоевать доверие к бренду. 9-я глава, «Реклама, основанная на историях», объясняет, как превратить традиционные рекламные паузы в истории, которые захватывают, удерживают и развлекают. 10-я глава, «Генерация спроса и лидов, основанная на историях», рассматривает, как стратегия контентного маркетинга может обеспечить компании долгосрочный и устойчивый деловой успех. В 11-й главе, «Формирование аудитории», рассматриваются различные способы интеграции корпоративного контента в экосистему интернета, чтобы максимально расширить аудиторию для своих историй и повысить отдачу от контентного маркетинга. В 12-й главе, «Продажи, основанные на историях», излагается полный спектр использования сторителлинга при общении — от взаимодействия продавца с потенциальным покупателем до вирусного распространения рекламы — сарафанного радио. И наконец, 13-я глава — «…номика» — описывает ключевые метрики, позволяющие измерить эффективность сторителлинга и сравнить его с традиционной рекламой.

В заключении под названием «Завтра» мы предпринимаем попытку заглянуть в будущее, предсказать влияние уже существующих новых технологий и грядущего технологического прогресса на корпоративный сторителлинг. Мы утверждаем, что воздействие сторителлинга будет только расти, а технологии позволят создавать более насыщенные переживания, но в то же время универсальная форма истории будет оставаться неизменной.

По словам Джастина Смита, генерального директора Bloomberg Media Group, «сегодня весь бизнес делится на два разных мира: сражающийся за выживание традиционный сегмент, привязанный к более простому и предсказуемому прошлому, которое никогда не вернется, и динамично развивающийся, энергичный предпринимательский сегмент, который буквально на наших глазах создает новую коммерцию».

Эта книга написана именно для таких инноваторов. Мы придумали новый глагол *storify* — «сторифицировать» — означающий преобразование данных в форму истории; новое прилагательное *storified* — «сторифицированный» — для обозначения данных, претерпевших такое преобразование; и новое существительное *storynomics* — «сториномика» — для обозначения всей совокупности основанных на сторителлинге бизнес-практик, приводящих к финансовым результатам.

Разница между данными и историей огромна: данные просто перечисляют то, что произошло; история объясняет, как и почему это произошло. Данные — это компиляция количественных фактов; история раскрывает причинную обусловленность, скрытую за этими фактами. История устраняет все лишнее и незначимое, концентрируется на динамических изменениях и преобразует фактологический материал в структуру событий, объединенных причинно-следственными связями и разворачивающихся во времени.

Потенциал сториномики в мире бизнеса поистине колоссален. Те маркетологи, которые овладеют мастерством сторителлинга, будут сеять полезные семена и собирать щедрый урожай, создавая новое будущее.

Часть 1. Маркетинговая революция

1. Реклама, история зависимости

Все начиналось вполне невинно. В 1700-е гг. в американских колониях как грибы после дождя появлялись еженедельные газеты, писавшие о местной жизни и политике. Но большинство из них быстро чахли и умирали по двум причинам. Во-первых, для издания требовалась лицензия Британской короны, которая, в частности, строго запрещала сатиру на представителей королевской власти. Высмеивающая королевского губернатора карикатура могла вызвать восторг у читателей, но обеспечивала карикатуристу путь к позорному столбу. Во-вторых, даже лояльные Короне издатели газет выживали с трудом, поскольку бумага и типографская краска стоили баснословно дорого, а их доходы зависели от подписки — роскоши, в те времена доступной немногим. Сокращение базы подписчиков неизменно вело газету к разорению.

Чтобы выжить, издателям требовалась новая бизнес-модель. Реклама была тогда практически неизвестна, но каждый прибывающий к берегам Америки корабль привозил с собой толпу иммигрантов, жаждавших начать собственный бизнес. Открывая мастерские и магазины, ремесленники и торговцы стремились оповестить об этом местное население. Они начали публиковать объявления в газетах, ставшие для издателей важным источником дохода.

Газеты, публиковавшие платные объявления, могли снизить стоимость подписки и благодаря этому увеличить тиражи. Расширение читательской аудитории, в свою очередь, позволяло издателям повышать расценки на рекламу. Покупатели наполняли магазины, торговцы размещали еще больше рекламных объявлений, газеты процветали, а развивающаяся коммерция обогащала молодые колонии. В скором времени реклама трансформировала издательскую отрасль и бизнес, который та обслуживала, сделав их взаимозависимыми.

Бенджамин Франклин, один из самых успешных издателей того времени, поставил эту бизнес-модель на профессиональные рельсы. Он лично преподавал коммерсантам искусство газетного маркетинга. Читающая публика с удовольствием изучала последние страницы его *Pennsylvania Gazette*, заполненные рекламными объявлениями. Опираясь на этот финансовый успех, Франклин создал газетную сеть,

охватившую колонии от Южной Каролины до Коннектикута, и заработал титул «отца рекламы»[1].

Вскоре коммерсанты осознали: чем заметнее их реклама, тем больше клиентов она привлекает, однако в те времена было принято размещать объявления на последних страницах газет вплотную друг к другу либо заполнять ими пустые пространства между статьями. Бизнес начал экспериментировать с размером, дизайном, шрифтом и размещением рекламных объявлений на странице, пытаясь найти более эффективные способы воздействия на читателей. Издатели обнаружили, что самой действенной рекламной стратегией было «прерывание» — размещение рекламы на пути читателя, читающего какую-либо историю. Для этого нужно привлечь внимание интересной историей или новостью и вставить посреди нее послание о бренде. Внезапное вторжение в поток мыслей позволяет этому посланию лучше запечатлеться в сознании потребителя.

Поначалу издатели, опасаясь недовольства своих подписчиков, противились этой практике, но, не в силах устоять перед растущим потоком рекламных доходов, вскоре сделали ее нормой — отныне читатели были вынуждены, читая статьи, пробегаться глазами по рекламным вставкам.

Оглядываясь в прошлое, мы можем сказать, что чутье не подвело газетчиков XIX в.: чем больше таких прерываний, тем ниже общая удовлетворенность потребителей. Почти с самого своего рождения реклама воспринималась как раздражающая помеха увлекательному контенту — будь то захватывающая новость, сообщение о спортивном или любом другом событии или вымышленная история. Читатели просто научились ее терпеть.

К концу XIX в. железнодорожное сообщение связало города, что дало производителям возможность существенно расширить охват грузовых перевозок. Бизнесмены бросились захватывать новые рынки, переходя от местных к региональным и даже общенациональным рекламным кампаниям. «Мыло цвета слоновой кости» (Ivory Soap) стало первым брендом, раскрученным по всей стране, с первоначальным рекламным бюджетом в $11 000.

К 1897 г. рекламный бюджет Ivory Soap вырос до $300 000; на пике популярности его доля на американском рынке мыла достигала 20 %. Другие бренды последовали этому примеру.

Газеты были только началом. В начале XX в. итальянский изобретатель и предприниматель Гульельмо Маркони запатентовал направленную радиосвязь и собирался создать монополию на радиовещание, используя подписную модель. Но в 1906 г. на Берлинской радиотелеграфной конференции был подписан международный договор, согласно которому ни один человек, компания или страна не могли монополизировать радиоволны. Таким образом, у первых радиовещателей не было иного выбора, кроме как полностью полагаться на рекламные доходы{2}.



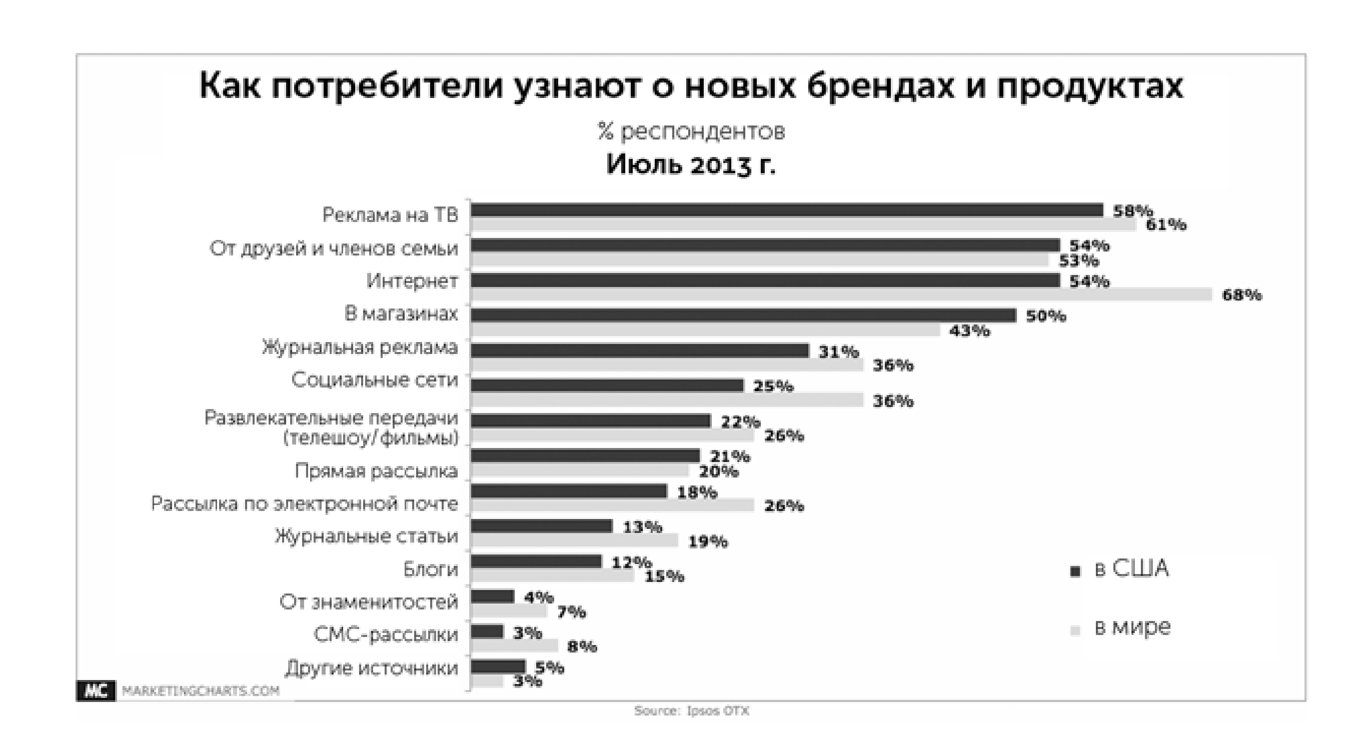
НАДПИСИ НА РИСУНКЕ:

Вам нужно только одно мыло — Ivory Soap.
Оно плавает.
Чистое. Высший сорт. Недорогое. Отстирает все. Не трескается.

Появившееся в 1940-х гг. коммерческое телевидение позаимствовало метод рекламных вставок у радиовещателей и быстро превратилось в доминирующее СМИ. На пике популярности зрительская аудитория трех ведущих телекомпаний — ABC, NBC и CBS — превышала 50 млн человек в вечерний прайм-тайм. На протяжении 60 лет телевизионная реклама была основным источником, из которого американцы узнавали о новых продуктах.

Телевидение превзошло все прочие СМИ как рекламный носитель благодаря уникальной комбинации массового охвата, богатой визуальной среды и гарантированного внимания аудитории. Маркетологи вливали все больше денег в телевизионную рекламу, порождая растущий спрос на рекламные ресурсы.

Зависимость от рекламы росла с обеих сторон — как рекламодателей, так и СМИ. В погоне за рекламными долларами медиакомпании принялись втискивать все больше рекламы в каждый час вещания. В 1950-х гг. реклама составляла около четырех минут смотрового времени в час. К 1970-м гг. это время удвоилось. Но с распространением кабельного телевидения в 1980-х гг. и затем с приходом интернета в начале 1990-х зрительская аудитория фрагментировалась и расценки на рекламу начали падать. Чтобы выжить, коммерческим телеканалам приходилось показывать своей постоянно сокращающейся аудитории все больше рекламы. К 2011 г. на кабельных каналах реклама занимала одну минуту из каждых трех.



Потребители сопротивляются

К 2006 г. ситуация усугубилась с появлением новых технологий, которые дали потребителям возможность пропускать рекламу. Производители цифровых видеорекордеров (DVR) рекламировали функцию «пропустить 30-секундный рекламный ролик» как ключевое преимущество своего продукта. Поставщики кабельного телевидения начали предлагать сервис «видео по запросу», который позволял подписчикам смотреть видео без надоедливой рекламы. Исследование, проведенное Национальной ассоциацией рекламодателей и аналитической фирмой Forrester Research, показало, что маркетологи с тревогой и пессимизмом наблюдали за этими нововведениями. 70 % опрошенных рекламодателей считали, что DVR и «видео по запросу» «значительно снизят или полностью уничтожат эффективность» традиционных 30-секундных рекламных роликов[3].

В 2006 г. журнал *Advertising Age* писал: «Когда число американских домохозяйств, использующих DVR, достигнет 30 млн, что ожидается в пределах трех лет, около 60 % рекламодателей планируют снизить расходы на традиционную телевизионную рекламу; из них 24 % сократят бюджет на телерекламу не менее чем на 25 %».

Согласно журналу *Time*, с 2009 по 2013 г. средняя стоимость 30-секундного рекламного ролика на ТВ в прайм-тайм упала на 12,5 %. Снижение расценок вынудило коммерческие каналы увеличивать долю рекламы в своих телепрограммах. В феврале 2015 г. газета *Wall Street Journal* написала о том, что кабельные сети стараются незаметно повышать динамичность контента, чтобы сгенерировать больше рекламного времени{4}. Газета цитировала слова одного директора телестудии, который пожаловался: «Ситуация выходит из-под контроля. Нам навязывают такие условия, от которых серьезно страдает игра актеров».

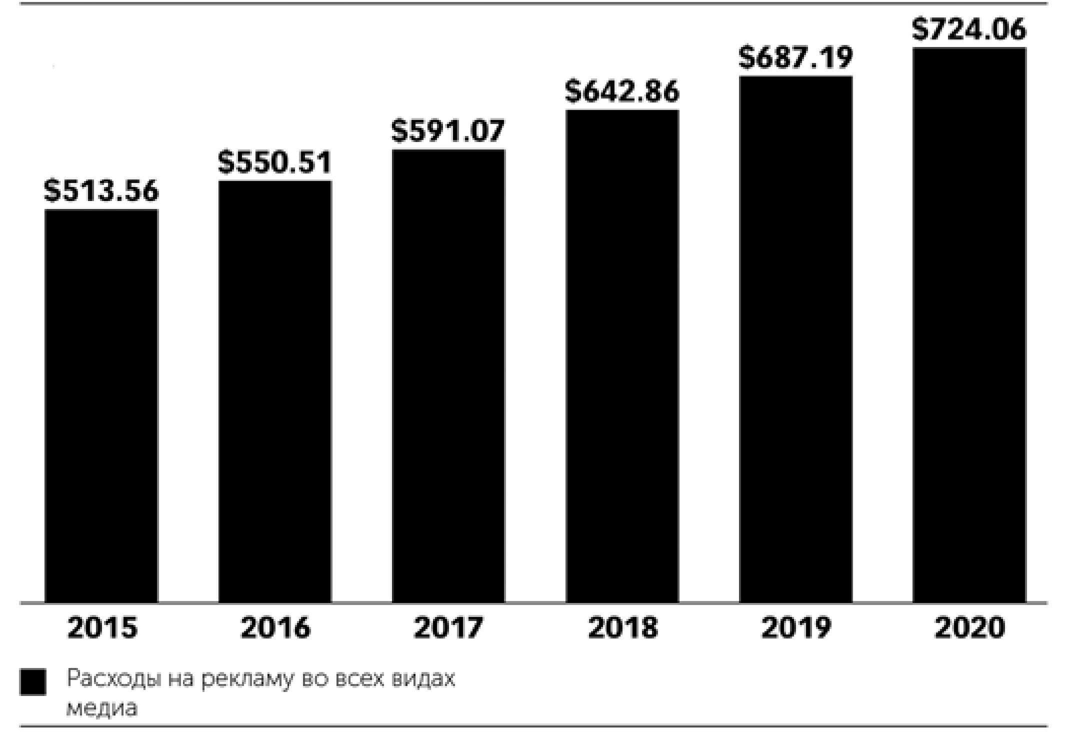
Чтобы вернуть ускользающие рекламные доходы, медиакомпании начали экспериментировать — например, размещать контент на интернет-площадках наподобие YouTube, предлагающих функцию «пре-ролл», т. е. показ рекламы в начале видеоролика{5}. Сайт Hulu решил использовать старую добрую модель рекламных вставок, которая раньше хорошо работала на телевидении. Разработчики этих сайтов намеренно лишили пользователей возможности перематывать рекламные ролики, так что маркетологи по крайней мере могли быть уверены в том, что зрители увидят их объявления.

Конечно, за эти новые возможности приходилось платить. К 2013 г. стоимость целевой (таргетированной) видеорекламы в интернете взлетела выше стоимости традиционно дорогостоящей телевизионной рекламы благодаря гарантированному просмотру и гораздо более точному нацеливанию на потребительские сегменты{6}.

* * *

В 2016 г. совокупные расходы на рекламу по всему миру составили рекордные $605 млрд. Впервые бюджет на рекламу, распространяемую через цифровые устройства, превысил бюджет на телевизионную рекламу, причем доля рекламы на Facebook и YouTube демонстрировала стабильный рост{7}. Прогнозируется, что рекламные расходы продолжат расти в ближайшие годы, хотя и более медленными темпами, по мере того как медиакомпании будут искать все новые способы навязать маркетинговые послания потребителям, тем самым лишая их возможности получить максимальное удовольствие{8}.

Но кое-что меняется в этом мире.



Восстание потребителей

В свои первые годы интернет обеспечивал глобальную связь с миром и давал пользователям возможность читать текстовый контент, однако был слишком медленным для просмотра видео. Даже короткие видеоролики на YouTube требовали продолжительного времени на буферизацию и постоянно останавливались в ходе воспроизведения.

Но к 2005 г. в американские дома пришел широкополосный интернет, вытеснив медленные телефонные соединения. С высокоскоростным подключением изменились и правила игры в мире рекламы: потребители получили выбор.

Возьмем компанию Netflix, которая в конце 1990-х гг. занималась прокатом фильмов на DVD по подписке, конкурируя с Blockbuster и другими фирмами подобного профиля{9}. В 2007 г. с появлением широкополосных сетей Netflix запустила сервис потокового видео: подписчики могли выбирать фильмы из небольшой на тот момент видеотеки на сайте и смотреть их на своих ноутбуках. Год спустя компания предложила опцию просмотра потокового видео на обычных телевизорах через игровые консоли и телевизионные STB-приставки.

Подписчикам Netflix нравилась возможность смотреть любимые фильмы, а затем телешоу и сериалы в удобное для них время — и безо всякой рекламы. За небольшую абонентскую плату, примерно $10 в месяц, они получали неограниченный доступ к видеоконтенту. Доходы от подписки Netflix вкладывала в увеличение своей видеотеки, покупая лицензии на новые фильмы и телешоу у традиционных медиакомпаний.

Количество подписчиков резко возросло. В четвертом квартале 2016 г. их число превысило 93,8 млн — на фоне Netflix остальные телевизионные и кабельные каналы выглядят карликами{10}. Компания растет колоссальными темпами: ежемесячно ее база подписчиков по всему миру увеличивается более чем на 2 млн человек.

Стабильный рост доходов от подписки обеспечивает Netflix мощное конкурентное преимущество. Чтобы удерживать и расширять свою подписную базу, Netflix позаимствовала *modus operandi*[1] у успешной телевизионной сети HBO и начала вкладывать деньги в создание собственного продукта. Снятые ею сериалы «Карточный домик» и «Оранжевый — хит сезона» приобрели целую армию преданных поклонников, которые обеспечивают компанию бесплатной рекламой в виртуальном и реальном мире. В январе 2016 г. *Wall Street Journal* писала: «С бюджетом на создание контента в $5 млрд Netflix намерена оставить далеко позади большинство местных телесетей и потоковых сервисов»{11}.



В ретроспективе ее стратегия кажется до банальности простой. Netflix вернулась к той же подписной модели, которую использовали первые газеты. Но, вместо того чтобы поддаваться рекламному соблазну и приводить свои финансовые желания в столкновение с желаниями подписчиков, Netflix успешно уравновешивает то и другое. Компания расположена в полной мере удовлетворять своих клиентов, сознательно отказываясь прерывать их поток впечатлений надоедливой рекламой.

Благодарные подписчики голосуют за Netflix своим смотровым временем. В феврале 2017 г., по сообщению CNBC, клиенты Netflix потребляли ежедневно примерно 116 млн часов видеоконтента, полностью свободного от рекламы[12]. Маркетологи видят эту ситуацию в более мрачном свете: одна только Netflix отнимает у них 116 млн часов смотрового времени потенциальных потребителей — каждый божий день!

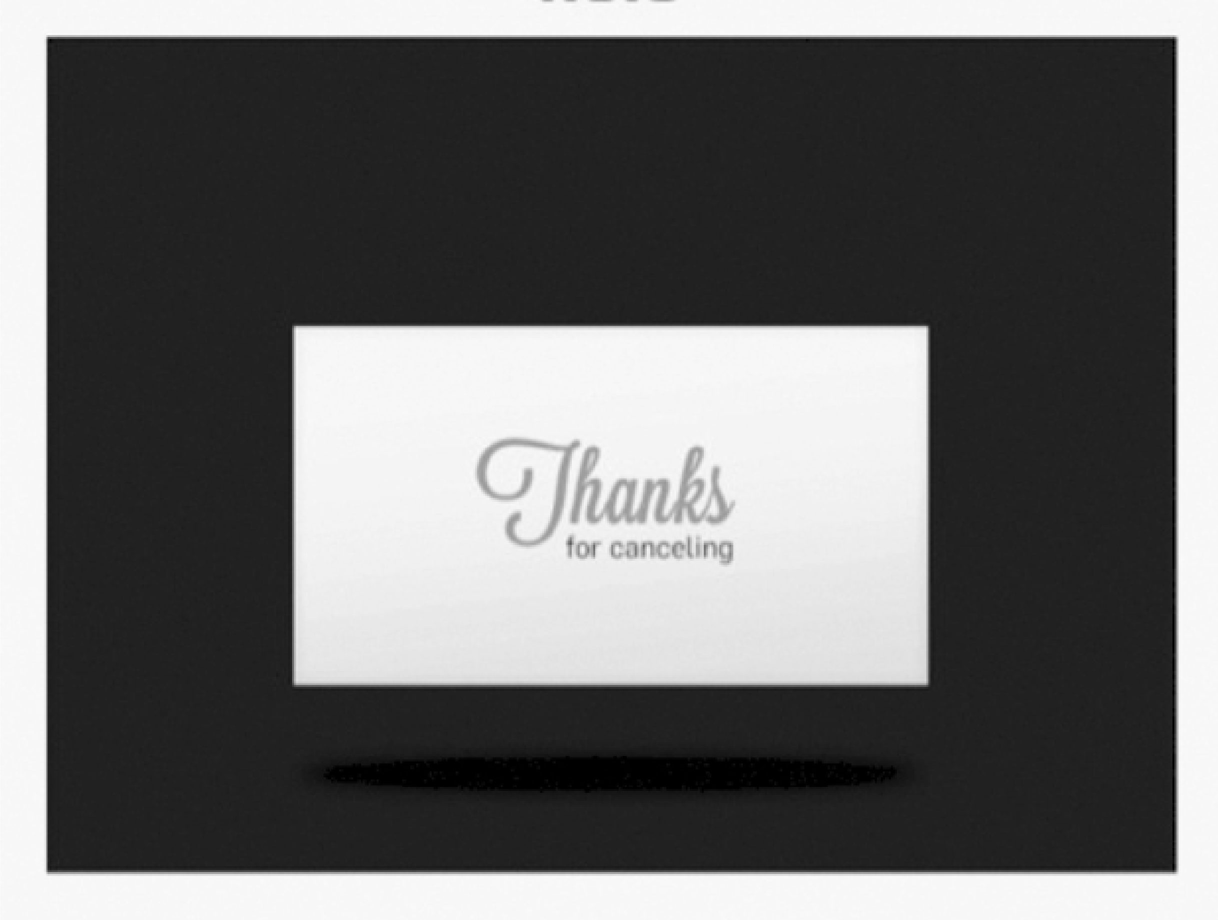
Netflix вдохновляет отрасль. Сервисы предоставления видеоуслуг через интернет — HBO NOW и HBO GO[13], запущенные телеканалом

HBO в 2015 г., в одном только 2016 г. привели к увеличению зрительской аудитории «Игры престолов» до более чем 25 млн человек[14]. В 2016 г. число подписчиков безрекламного премиум-аккаунта сервиса потокового аудио Spotify выросло на 20 млн и к марту 2017 г. достигло 50 млн человек[15]. Apple за первые два года после запуска безрекламного музыкального сервиса привлекла 27 млн подписчиков и затем увеличивала их число примерно на 1 млн в месяц[16]. В сентябре 2015 г. YouTube ввела премиальную подписку без рекламы.

Даже Hulu, запустившая свой стриминговый видеосервис через год после Netflix, не смогла остаться в стороне от этой тенденции. Созданная как совместное предприятие киностудиями 21st Century Fox, NBCUniversal и Walt Disney, Hulu изначально использовала традиционную рекламную модель. Взимая более низкую абонентскую плату, чем Netflix, компания демонстрировала зрителям коммерческую рекламу в начале показа и во время него.

Но к июню 2015 г. рынок сказал свое слово. К тому моменту аудитория Hulu насчитывала 9 млн подписчиков — всего 14 % от тогдашней аудитории Netflix. Было ясно: нужно что-то предпринимать.

Три месяца спустя Hulu капитулировала и запустила безрекламную подписку всего за $2 в месяц. Компания разослала бывшим подписчикам письмо, в котором поблагодарила их за то, что они указали Hulu правильный путь, и пригласила вернуться — чтобы наслаждаться видео без рекламы.



НА РИСУНКЕ:

Спасибо за отмену подписки

Томас,
7 марта 2014 г. вы сделали то, за что мы хотим вас поблагодарить, — вы отменили подписку на Hulu.

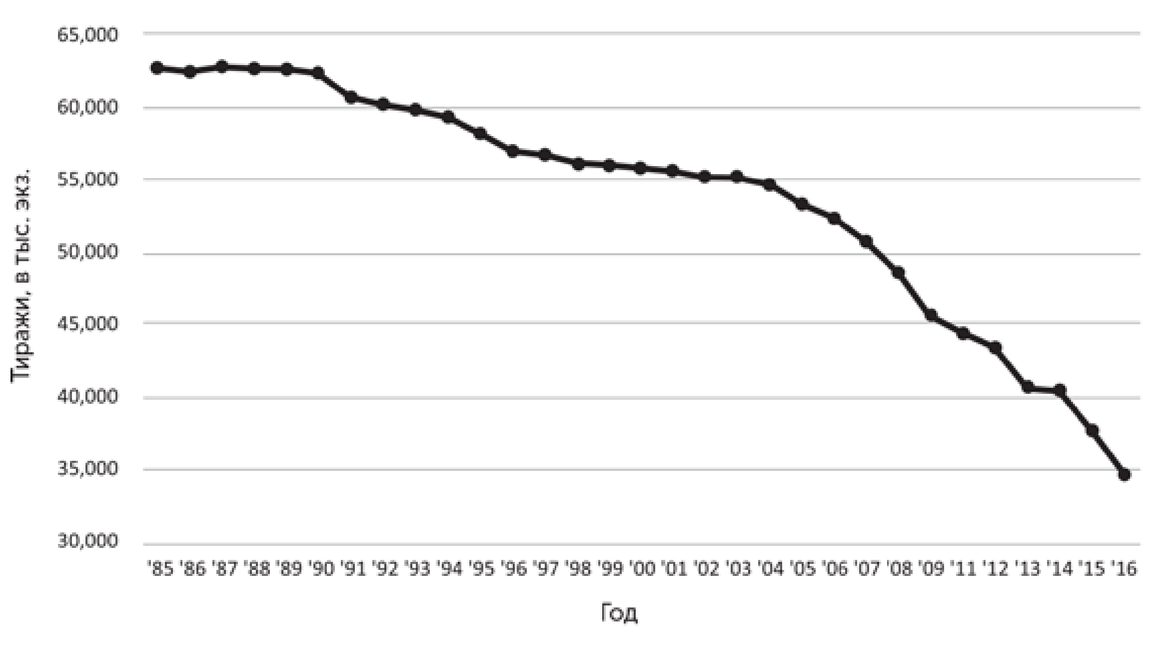
CBS выучила этот урок. В ноябре 2014 г. компания запустила потоковый видеосервис All Access с традиционными рекламными вставками. В августе 2016 г. под давлением потребительского спроса

CBS была вынуждена предложить безрекламную версию с абонентской платой всего $4 в месяц[17].

Движение вниз: Закат традиционных медиа

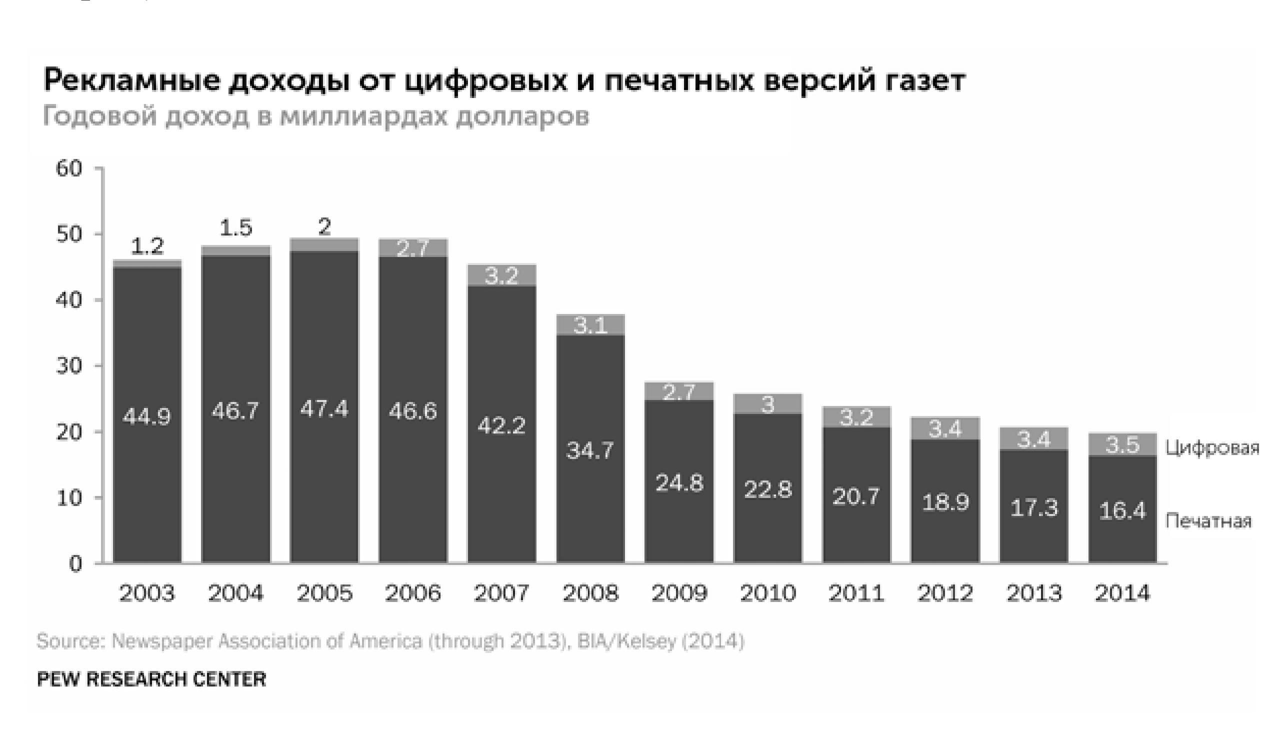
22 января 1996 г. газета *The New York Times* начала выходить онлайн, предоставив непосредственный доступ к своим новостям и публикациям читателям по всему миру. В период с 1990 по 2015 г., когда читатели начали активно переключаться на интернет, тиражи американских газет упали на 37 %, а 2005 г. стал худшим для газетчиков, когда спрос на бумажные газеты начал стремительно падать[18].





К 2006 г. маркетологи признали эту тенденцию. В течение следующих четырех лет расходы на газетную рекламу сократились вдвое и с тех пор снижаются каждый год. В ответ газетам приходится затягивать пояса и жертвовать количеством и качеством контента.

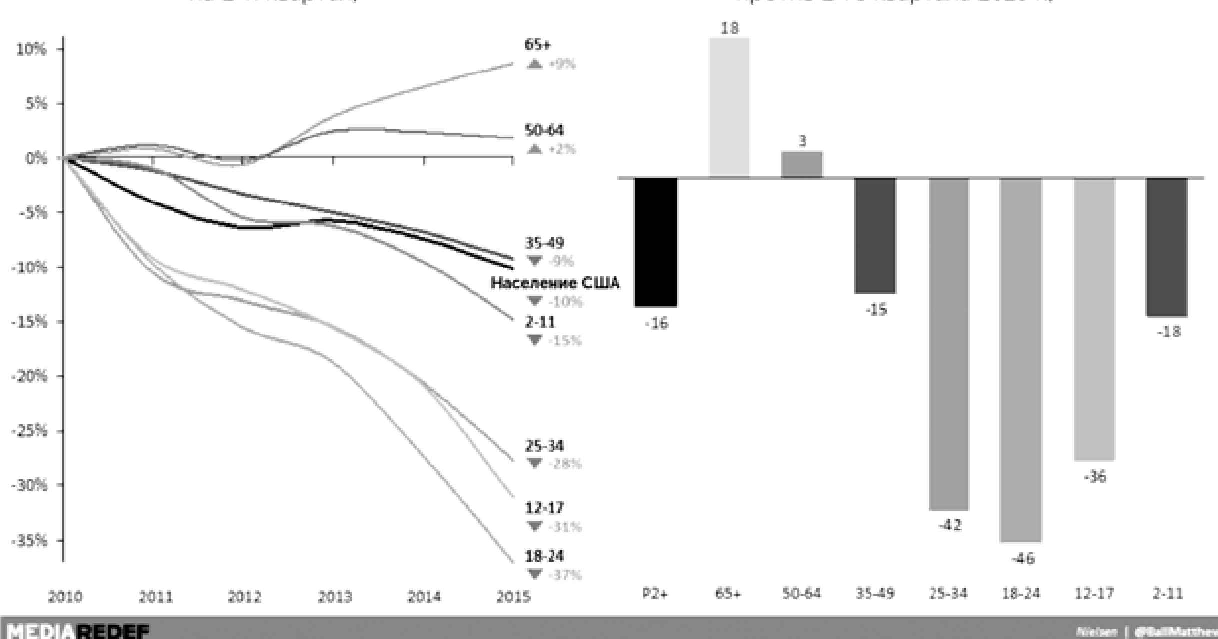
Первое время медленная скорость интернета защищала медиакомпании. Если люди хотели посмотреть длинный фильм или другое видео в хорошем качестве, они выбирали кабельные и телевизионные каналы. Но с распространением высокоскоростного интернета феномен Netflix начал набирать скорость. С 2010 г. время просмотра традиционной телерекламы стало стремительно сокращаться[19].



Телевизионная реклама повторяет печальную участь газетной рекламы, так как уменьшение зрительской аудитории не могло ускользнуть от внимания маркетологов[20]. Сокращение рекламных расходов, с которым в 2007 г. столкнулись печатные СМИ, к 2015 г. начало ощущаться и в телевизионной сфере[21].



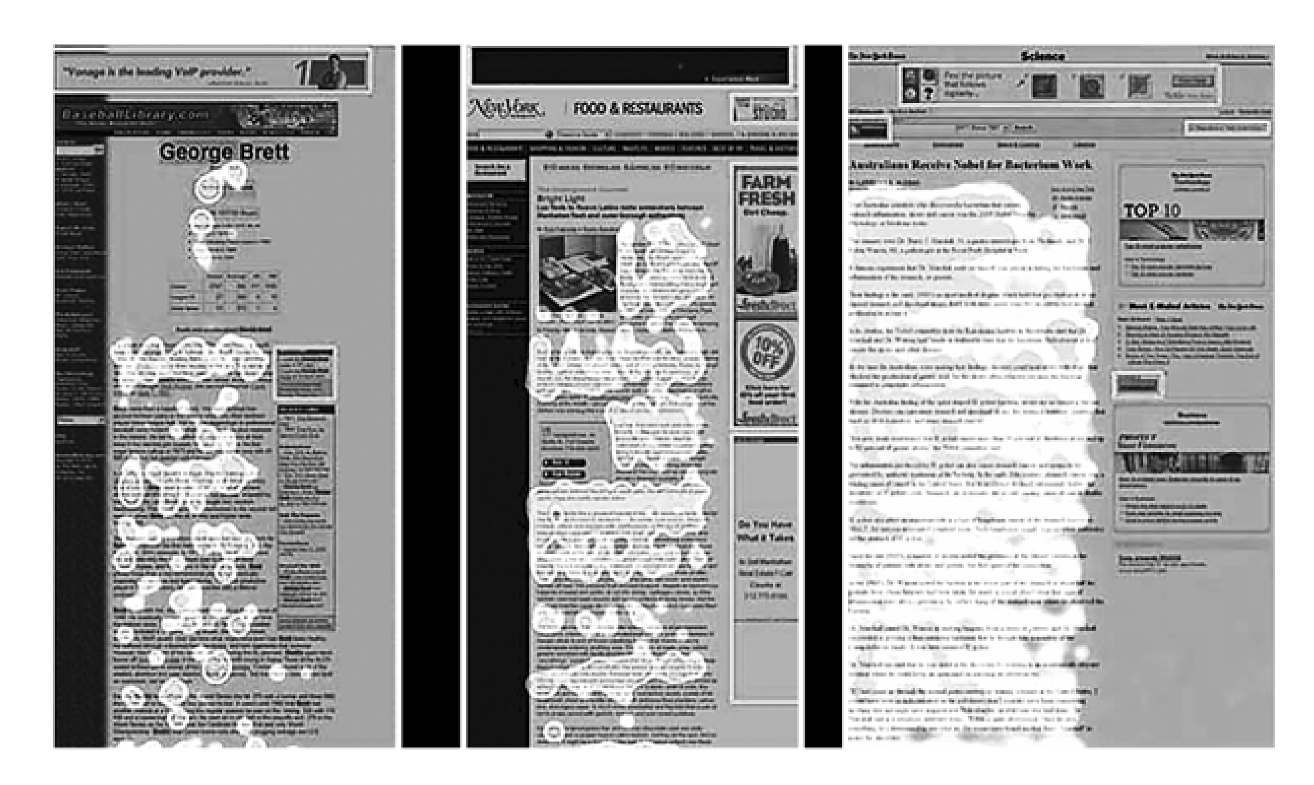




Баннерная слепота и блокирование рекламы

Восстание потребителей против рекламы не ограничивается переориентированием на потоковые видео и музыкальные сервисы. В 2008 г. маркетологи обнаружили тревожный феномен под названием «баннерная слепота»: оказалось, что пользователи буквально не видят рекламные объявления при просмотре веб-страницы. Этот феномен был выявлен в ходе исследований с использованием технологии, позволяющей отслеживать движение глаз[22].

Исследователи из рекламного агентства Infolinks сделали шокирующее открытие: «Когда после просмотра веб-страницы пользователей просили вспомнить последнее увиденное ими рекламное объявление, всего 14 % смогли назвать компанию, бренд или продукт. Вывод таков: компании тратят миллионы долларов на рекламу, на которую потребители попросту не обращают внимания»[23].



НА РИСУНКЕ:

Движение глаз пользователей при просмотре веб-страницы: люди не видят рекламу.

Затем появилась еще более скверная новость для маркетинга. В сентябре 2015 г. PageFair и Adobe сообщили, что на данный момент 198 млн пользователей во всем мире используют на своих ПК браузеры с блокировщиками рекламы и их число растет на 41 % в год. Через месяц Apple представила обновление для операционной системы iOS, позволяющее мобильным устройствам Apple поддерживать блокировку рекламы. Предположительно в одном только 2016 г. во всем мире пользователи заблокировали рекламу общей стоимостью около $41,4 млрд. Потребители открыли новый фронт в своем восстании против рекламных вторжений и манипуляций эмоциями.



Кризис, вызванный стремительным упадком традиционной прерывающей рекламы, в первую очередь ударил по медиакомпаниям. Рекламодатели, видя, что потребители игнорируют и блокируют их рекламу или вообще платят за то, чтобы ее избежать, начали сокращать рекламные бюджеты. Снижение доходов от рекламы разрушило бизнес-модели многих медиакомпаний.

Второй этап кризиса ударил непосредственно по самим брендам почти по всех отраслях. Маркетологи, которые традиционно опирались на рекламу как основной способ коммуникации со своими потребителями, вдруг лишились этого ключевого канала. Их бренды уже начала исчезать во тьме, но многие директора по маркетингу еще не осознали этого.

Кризис маркетинга

На протяжении трех столетий большинство компаний использовали одинаковый подход к привлечению и удержанию клиентов: они себя рекламировали. Этот подход был простым и последовательным. Маркетологи определяли, какие новостные и

развлекательные истории нравятся их клиентам, и вставляли в эти истории рекламные объявления с описанием своих продуктов и услуг. Многократно показывая эту рекламу широкой аудитории, они создавали осведомленность о бренде. Если рекламные объявления апеллировали к эмоциям, осведомленность о бренде могла перерасти в так называемую «близость бренда» (*brand affinity*).

Сегодняшний рекламный кризис обрушил весь традиционный маркетинг. Реклама была проверенным способом воздействия на потребительскую аудиторию со времен Бенджамина Франклина. Теперь же потребители фактически закрыли этот канал с помощью платных сервисов, блокировщиков рекламы и «баннерной слепоты». Бренды, которые не найдут новые способы достучаться до своих потребителей, проиграют в конкурентной борьбе тем, кто сумеет раскрыть этот секрет.

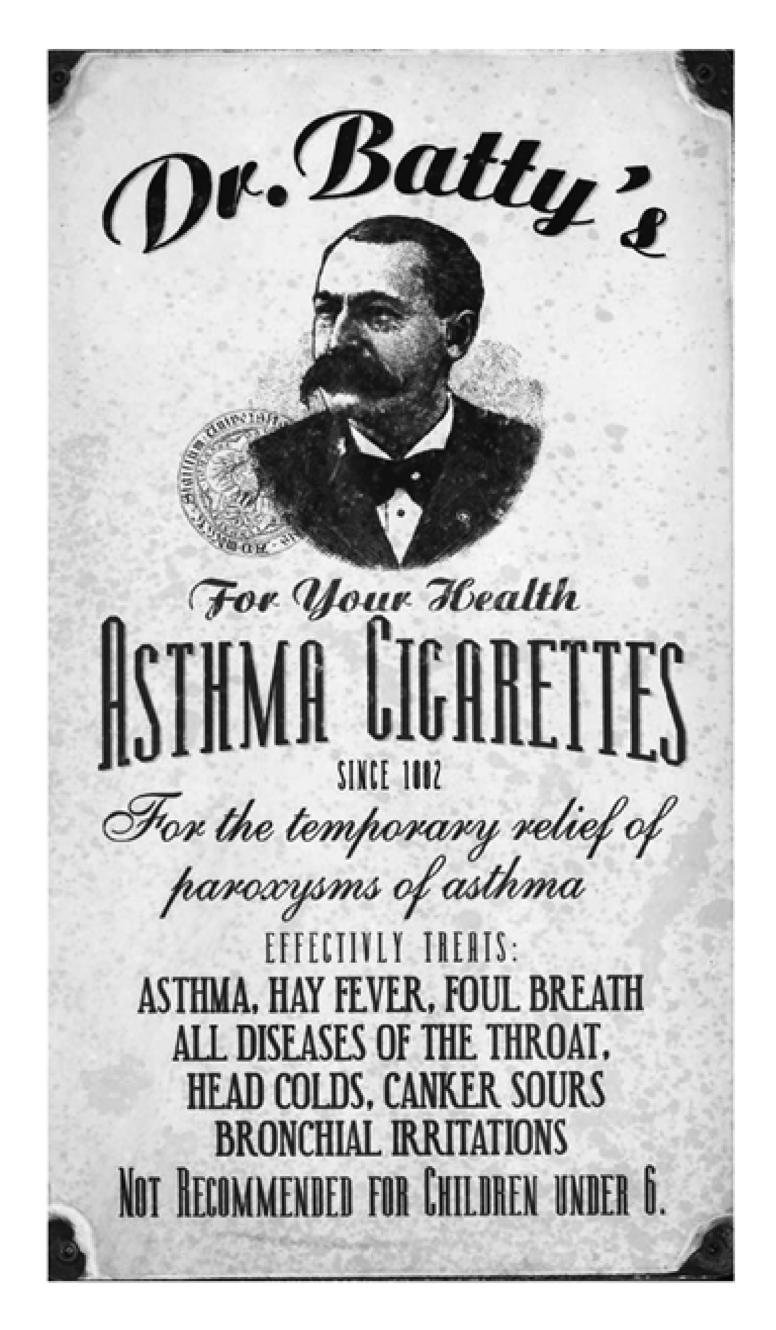
2. Маркетинг, история разочарования

Потребители не только не любят, когда прерывают поток их впечатлений, но и ненавидят, когда ими манипулируют.

На заре рекламы сарафанное радио работало довольно медленно, поэтому разного рода продавцы змеиного масла могли безнаказанно путешествовать и делать свой бизнес, пока местные жители не раскрывали их обман и не выгоняли с позором из города.

С появлением телеграфной, а затем телефонной связи сарафанное радио заработало гораздо быстрее, и змеиное масло уступило место более правдоподобным товарам, а откровенная ложь свелась к невинным преувеличениям, без которых не мыслит себя современная реклама. Сегодня «волшебные эликсиры» обещают белоснежные зубы, тонкие талии и отсутствие морщин — что непременно «подтверждено лабораторными исследованиями». Короче говоря, маркетинг стал более честным, но не настолько, чтобы потребители верили в то, что им говорят.

В сегодняшнем мире с его мгновенным и глобальным обменом информацией самая невинная ложь дает обратный результат. Потребители сравнивают маркетинговые обещания со своим реальным опытом и в случае их несоответствия обрушивают на бренд все недовольство на сайтах отзывов, в постах на Facebook и твитах, читаемых сотнями подписчиков. Маркетологи собственноручно — и очень успешно — приучили потребителей не доверять рекламе.



НА РИСУНКЕ:

От доктора Батти
Для вашего здоровья
СИГАРЕТЫ ОТ АСТМЫ
С 1882 года
Для снятия астматических приступов
Эффективны для лечения:
астмы, сенной лихорадки, зловонного дыхания,
всех болезней горла,
простуды, язв во рту,
бронхиальных раздражений
НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ ДЕТЕЙ МЛАДШЕ 6 ЛЕТ

Не верите? Начиная с 1960-х гг. comScore/ARSgroup оценивает эффективность рекламы, измеряя ее влияние на так называемый «процент выбора продукта»[1]. Исследование показывает, что в последние годы реклама стремительно теряет свой эффект, а для поколения миллениум становится практически бесполезной.

Маркетинг разочаровывает дважды

Исторически маркетологи стимулировали продажи, воздействуя на потребителей двумя способами: рациональным или эмоциональным. Давайте разберемся, почему оба этих подхода более-менее хорошо работали в прошлом и почему сегодня они терпят полную неудачу.

1. Рациональное воздействие

Классическая маркетинговая теория рассматривает людей как неких рациональных агентов, которые в ситуации принятия решения собирают всю релевантную информацию, анализируют ее, взвешивают альтернативы и выбирают наилучший вариант. Следовательно, чтобы убедить потребителя что-то купить, необходимо представлять свои предложения в фактологической, логичной, научной манере.

Это теория. В действительности же то, что в рекламе выдается за логику, является не более чем риторикой. Риторика имитирует научный подход, представляя доказательства и делая выводы, но с одним фундаментальным отличием: наука взвешивает все доказательства — как «за», так и «против». Риторика же представляет только те доказательства, которые подтверждают искомое утверждение, а остальные попросту игнорирует. Другими словами, задача науки — найти истину; задача риторики — убедить в своей правоте даже вопреки истине. По сути, маркетинг представляет собой публичные риторические упражнения с целью любыми средствами убедить потребителей в превосходстве своего продукта над другими.

Классический пример маркетинговой риторики — реклама мыла Ivory Soap. В результате небольшой аварии на фабрике Procter & Gamble случайно удалось создать мыло, которое не тонет в воде. На этом маркетологи и выстроили его рекламу: Ivory Soap бережет ваше

время и нервы, потому что его не нужно постоянно искать в мутной воде, как мыло других производителей! Неизвестно, насколько хорошо Ivory Soap отстирывало загрязнения (что, собственно, и является главным предназначением мыла) — в рекламе об этом ничего не говорилось.

Использовать риторические приемы убеждения и спорить с применением индуктивной и дедуктивной логики нас учат еще в средней школе. Помните простейший силлогизм?

Все короли высокие.

Он король.

Следовательно, он высокий.

В случае с Ivory Soap:

Лучшее мыло плавает.

Наше мыло плавает.

Следовательно, наше мыло — лучшее.

Например, маркетологи часто просят корпоративных клиентов оценить предлагаемый ими продукт относительно продуктов конкурентов. Они дают клиентам анкету с перечнем характеристик — и, что поразительно, их продукт почти всегда набирает большее количество баллов по каждому пункту!

Если потенциальный покупатель внимательно присмотрится к таким анкетам, он увидит две вещи: во-первых, маркетологи включают в список только те характеристики, по которым их продукт превосходит другие; во-вторых, те характеристики, в которых их продукт уступает другим, в список не включены.

Но сегодня потребители устали от риторического маркетинга и реагируют на него повышенным скептицизмом и отторжением по отношению к предлагаемому продукту или услуге.

Это не означает, что люди вообще перестали доверять фактам — они перестали доверять тем фактам, которые используются для манипуляции ими. И это недоверие напрямую влияет на их готовность купить, а также сумму, которую они готовы заплатить.

Дэн Ариэли, профессор психологии и поведенческой экономики в Школе бизнеса Фукуа и директор Центра ретроспективных исследований[2], наглядно продемонстрировал этот скептицизм в

эксперименте с потенциальными покупателями стереосистем. Ариэли сравнил, как две группы меломанов отреагировали на описание музыкальной стереосистемы, одна из которых прочитала это описание под видом брошюры производителя, а другая — под видом обзора из журнала *Consumer Reports*[2]. Вот что пишет Ариэли:

> Все участники на протяжении получаса слушали произведения Баха, после чего им было предложено оценить стереосистему по следующим параметрам: насколько мощное звучание басов дает система? Насколько чистое звучание высоких частот? Присутствуют ли искажения звука? Насколько она проста в управлении? И наконец, сколько они были бы готовы заплатить за эту стереосистему?

Оказалось, что стереосистема нравилась участникам гораздо больше, если они считали, что полученная ими информация опубликована в непредвзятом обзоре из *Consumer Reports*. Они также были готовы намного больше заплатить за систему — в среднем $407 по сравнению с $282, которые готовы были потратить участники, получившие информацию якобы из брошюры производителя. Недоверие к маркетинговой риторике сидит в нас так глубоко, что в значительной степени влияет на восприятие продукта — даже в случае непосредственного опыта{3}.

Но, если маркетинговая риторика с ее приемами убеждения приводит к обратным результатам, почему компании продолжают за нее держаться?

Во-первых, наше образование. В школе нам накрепко вдолбили в голову, что любое рассуждение должно начинаться с тезиса: «Я собираюсь доказать то-то и то-то», после чего должны следовать один за другим аргументы и, наконец, заключение: «Следовательно, это доказывает то-то и то-то». Во взрослом возрасте мы продолжаем использовать тот же формат. Любая презентация в PowerPoint мало чем отличается от сочинения ученика средней школы — только со спецэффектами.

Во-вторых, престиж науки. Руководители компаний любят научный подход к планированию и принятию решений, предсказуемость и точность. И это хорошо. Но бизнес — это не наука. Несмотря на сегодняшний доступ к огромным массивам данных,

маркетинговые решения всегда будут требовать, наряду с точно выверенной стратегией, немалой доли интуиции. Основные задачи маркетинга остаются неизменными: как захватить, удержать и вознаградить внимание потребителей; короче говоря, как привлечь людей, а не оттолкнуть их.

2. Эмоциональное воздействие

В основе эффективной философии креативности лежит убеждение, что нет ничего важнее понимания человеческой природы, того, какие иррациональные желания движут человеком, какие инстинкты доминируют над его действиями, даже если язык умело маскирует его истинные мотивы.

— Билл Бернбах

После Второй мировой войны Америка переживала период невиданного оптимизма. На рынке появлялись новые продукты, люди проводили перед телеэкранами все больше времени, и телевизионная реклама превратилась в самый действенный инструмент влияния на потребителей. Однако, по мере того как реклама стала заполнять волны телеэфира, аргументы и контраргументы все больше размывали мнение потребителя. Действительно, как определить, какая из десяти зубных паст отбеливает зубы лучше других?

Рекламное агентство Doyle Dane Bernbach (DDB) процветало благодаря тому, что Билл Бернбах и его партнеры сумели найти новый, нестандартный подход к потребителям. DDB отказалось от рациональной риторики и вместо этого, отставив в сторону очевидные этические вопросы, сфокусировалось на создании мощной эмоциональной притягательности продукта непосредственно на уровне человеческих подсознательных желаний и потребностей.

Как пишет один из биографов Бернбаха: «Он говорил о рекламе как искусстве убеждения. Чтобы убедить потребителя, необходимо задействовать глубинные, универсальные человеческие инстинкты —

инстинкт выживания, желание быть любимым, успешным, независимым, жажду славы»[4].

Чтобы овладеть искусством эмоциональных манипуляций, прежде всего необходимо понять, что существуют всего две первичные эмоции — удовольствие и страдание[5]. Каждая из них предстает во множестве разных форм: например, удовольствие включает такие глубокие положительные переживания, как счастье, умиротворенность, любовь, радость, а также чувственное наслаждение красотой и комфортом; страдание варьируется от таких глубоких негативных чувств, как горе, беспокойство, страх, одиночество, до физических недомоганий в виде зубной боли, мигрени и т. п. В 6-й главе мы рассмотрим, как маркетинг может затронуть глубокие эмоции потребителя, но здесь давайте остановимся на обычных физических чувствах.

На сенсорном уровне раздражитель может доставлять удовольствие или боль. Острая закуска может приятно простимулировать ваши вкусовые рецепторы или обжечь их. Но, если опыт носит только сенсорный характер, почему мы получаем больше удовольствия, глядя на подлинное произведение искусства, а не его копию?[6] Почему настоящая «Звездная ночь» Ван Гога приводит нас в трепет, а подделка — даже написанная с большим художественным мастерством — оставляет равнодушными?

Как объясняет в своей книге «Наука удовольствия» Пол Блум, профессор психологии и когнитивистики в Йельском университете, «то, каким мир предстает перед нашими органами чувств, — это не главное. Скорее удовольствие (как и страдание), которое мы испытываем от чего-либо, — это производная от того, что мы думаем об этой вещи»[7]. Блум утверждает, что все люди — эссенциалисты, так как реакция на вещи обусловлена нашими представлениями о сущности этих вещей[8].

В 2008 г. исследователи из Калтеха (Калифорнийского технологического института) изучили связь между стоимостью вина и удовольствием от его потребления. Добровольцам предложили продегустировать вино по цене $10, $35, $45 и $90 за бутылку. Сначала их попросили сравнить вино за $35 и $45, затем за $10 и $90. В обоих случаях участники оценили вкусовые качества более дорогих вин выше дешевых. Более того, они оценили уровень удовольствия от вина за $90 несравнимо выше, чем от вина за $10.

На самом деле в бутылки за $10 и $90 было налито одинаковое вино.

Ранее ученые уже обнаруживали эту взаимосвязь между высокой ценой и воспринимаемым высоким качеством, но списали это на снобизм. Однако исследователи из Калтеха воспользовались магнитно-резонансной томографией, чтобы отследить активность мозга добровольцев. Оказалось, что при потреблении более дорогого, по их мнению, вина у участников активизировалась область мозга, отвечающая за удовольствие[9]. Это не был снобизм. Они действительно получали больше наслаждения, когда пили предположительно более дорогое вино.

То же самое касается физической боли. Исследователи из Гарвардского университета Курт Грей и Дэниел Вегнер провели необычный эксперимент. Добровольцев (всего 48 человек) разбили на пары (при этом партнер был «подсадной уткой», но испытуемые об этом не знали) и сообщили им, что их партнер может выбрать один из двух способов причинить им боль — ударить током или включить громкий звуковой сигнал.

Грей и Вегнер разделили участников на две группы. Участникам первой группы сказали, что их партнер выбрал удар током — и через несколько мгновений они получили электрический разряд. Участникам второй группы было сказано, что их партнер выбрал громкий звук — но затем, как бы случайно, они тоже получили удар током. Интенсивность тока во всех случаях была одинаковой.

Ученые обнаружили: когда участники считали, что удар током был намеренным, они воспринимали его как более болезненный, причем болезненные ощущения сохранялись до конца эксперимента. Те же, кто считал, что получил удар током случайно, оценивали уровень боли гораздо ниже и быстрее про нее забывали[10].

Таким образом, уровень испытываемого людьми удовольствия или страдания зависит не только от сенсорного опыта, но и в значительной степени от восприятия. А поскольку удовольствие и страдание являются сильнейшими мотиваторами, грамотное использование этих эмоций в рекламе, казалось, должно было открыть маркетологам прямой путь к душе потребителей.

К сожалению, это понимание человеческой психологии выродилось в примитивные методы соблазнения и принуждения.

Маркетологи либо соблазняют потребителей купить продукт или услугу, обещая им удовольствие, либо принуждают купить, угрожая неприятностями.

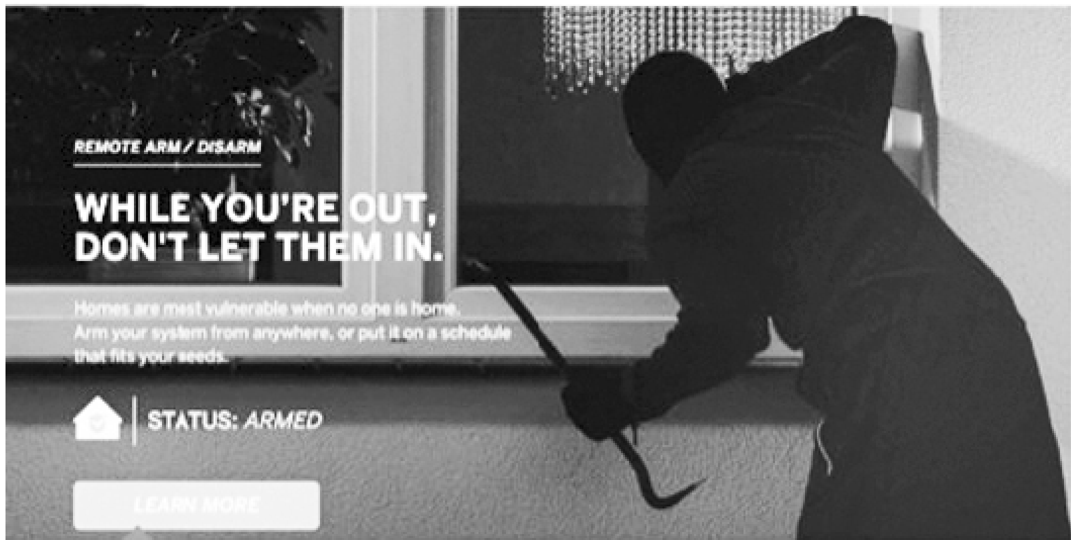
Посмотрите на рекламу ниже: как видите, в рекламе пива ни слова не говорится о его вкусе! Секс продает пиво.

Страх тоже продает. Политическая реклама стандартно апеллирует ко всевозможным страхам — потери работы, снижения доходов, краха системы здравоохранения, разгула терроризма и т. п. Производители охранной сигнализации любят использовать изображения воров, пробирающихся в дом. Технологические компании угрожают хакерскими атаками, вирусами и кражей данных[{11}].

Тактика манипулирования эмоциями давала хорошие результаты со времен рекламной революции Билла Бернбаха. Так зачем от нее отказываться?

По одной причине: сегодня такие приемы не просто не работают — они дают обратный результат[{12}]. Современные потребители стали слишком искушенными — они мгновенно чувствуют малейшие попытки соблазнить или принудить и «отключаются» еще до того, как на экране появится ваш логотип. Именно поэтому почти две трети представителей поколения миллениум используют блокировщики рекламы, чтобы закрыть манипуляторам доступ в свою жизнь[{13}].





ВВЕРХУ:

Король пива

ВНИЗУ:

Поставить на охрану / Снять с охраны
КОГДА ВАС НЕТ ДОМА,
НЕ ДАЙТЕ ИМ ПРОНИКНУТЬ В ДОМ
Ваше жилище уязвимо, когда никого нет дома.
Включайте охранную сигнализацию дистанционно или запрограммируйте свой график включения/отключения системы.
Режим: «На охране»
Узнать больше

Что же остается? Если люди перестали верить рациональной риторике и раздражаются от малейших попыток эмоциональной манипуляции, как вам достучаться до потребителей? Как преодолеть рекламный кризис?

История

Истории — это оснастка для выживания в этой жизни.

— Кеннет Берк

Мы предлагаем вариант решения, чей возраст насчитывает несколько десятков тысячелетий. Этот способ коммуникации идеально подходит для человеческого сознания и позволяет наиболее эффективно доносить идеи благодаря тому, что упаковывает четкое рациональное послание в эмоциональную оболочку и доставляет его с неодолимой притягательностью. Этот способ коммуникации называется *историей*.

Хорошо рассказанная история захватывает наше внимание, удерживает нас в напряжении и вознаграждает значимым эмоциональным опытом. Эмоциональным — потому что мы неизменно сопереживаем ее героям; значимым — потому что их поступки обеспечивают нас более глубоким пониманием человеческой природы.

Само слово *история* смущает многих маркетологов. Некоторые используют термины *история* и *контент* как взаимозаменяемые. Но, как мы вскоре узнаем, между этими двумя вещами не больше общего, чем между шедевром Рубенса и покрашенной стеной.

Многие считают, что, поскольку мы слышим, читаем и видим истории всю жизнь, создать историю — плевое дело. Но так ли оно на самом деле? Например, вы в своей жизни посетили десятки концертов, но пробовали ли вы когда-нибудь сами писать музыку?

У некоторых истории ассоциируются со сказками, которые детям читают на ночь, или же с сомнительными байками, которыми любят потчевать друг друга подвыпившие посетители баров. Да, это тоже истории, но предназначенные для развлечения. На другом конце спектра находятся великие истории, настолько мощные, что они способны менять мировоззрение людей. Облеченные в форму историй

истины создали целые цивилизации и религии с миллиардами последователей. Романы, такие как «Хижина дяди Тома», способствовали формированию политических движений, нередко приводивших к войнам. Телесериалы наподобие «Все в семье» и «Уилл и Грейс» помогли справиться с воинствующей нетерпимостью к представителям ЛГБТ в американском обществе и вымостить путь к толерантности. И, как мы расскажем в третьей части книги, благодаря грамотному использованию историй инновационные бренды меняют взгляд своих потребителей на мир и увлекают за собой.

Короче говоря, история — это главная информационная технология, изобретенная человечеством. Информационная — потому что истории требуют больших объемов информации, включая глубокое знание человеческой природы и особенностей ее взаимодействия с материальной и социальной реальностями. Технология — потому что хорошо рассказанная история требует технологичной внутренней структуры, которая включает сюжет, психологические поведенческие механизмы, ценности, роли, конфликты, поворотные моменты, эмоциональную динамику и многое другое. В основе искусства, как всегда, лежит профессиональное мастерство.

Истории, как мы увидим в следующей главе, являются неотъемлемым механизмом человеческого познания. Почему же тогда нам нужно учиться искусству рассказывания историй? Разве это умение не является естественным? Да, является, как и умение рисовать. Но, чтобы достичь подлинных высот, и художникам, и создателям историй необходимо овладеть определенным багажом знаний и навыков.

Например, после многовековых исканий живописцы эпохи Ренессанса пришли к открытию математической перспективы, что позволило вывести картины на новый уровень реализма. С тех пор мы учим юных живописцев построению перспективы в художественных школах, а не ожидаем, что они додумаются до этого сами. Зачем каждый раз заново изобретать велосипед?

То же самое можно сказать об искусстве сторителлинга. Создатели хороших фильмов, пьес и романов прекрасно умеют захватывать, удерживать и вознаграждать внимание аудитории — существует проверенный набор законов сторителлинга, которые позволяют это делать. Освоив их, вы сможете создавать и рассказывать хорошие истории, что позволит выстраивать тесные отношения между вашим

брендом и вашими потребителями. И, если вы овладеете этим искусством так, как им владеют Apple, Red Bull, Dove или GE, ваш бренд прогремит на весь мир.

Часть 2. Как создать историю

История: Эволюционная адаптация к сознанию

3. Эволюция истории

Объект любой маркетинговой стратегии — человеческий ум — биологическая машина, заточенная эволюцией под то, чтобы непрерывно создавать и потреблять истории. Коммуникация с помощью историй не просто очередная техника продаж, а самый действенный из всех существующих способ захватывать, удерживать и вознаграждать человеческое внимание. Как показывают многочисленные исследования, когда маркетинговые послания облекаются в форму историй, потребители слушают. В наши дни с их обилием отвлекающих факторов человеческое внимание — самый ценный актив маркетолога{1}.

Чтобы понять, откуда проистекает уникальная способность истории захватывать и удерживать внимание людей, давайте проследим ее эволюцию с самых первых дней. Ниже мы предлагаем гипотетическую историю *истории*, охватывающую период в сотни тысяч лет и многочисленные научные интерпретации археологических открытий{2}. Это увлекательное повествование из трех актов начинается с зарождения сознания, закручивает интригу через тысячелетия борьбы за выживание и естественного отбора и завершается кульминационным триумфом сторителлинга как механизма человеческого познания.

Акт I: Первая человеческая мысль

Нервная система живых существ формировалась и усложнялась на протяжении сотен миллионов лет. Затем около 2 или 3 млн лет назад суровые климатические условия на нашей планете привели к тому, что в центральной нервной системе двуногих антропоидов зародилась белая и серая мозговая ткань, объем которой увеличивался в среднем на один миллилитр каждые 3000 лет{3}.

Непосредственно за лбом находится передняя часть префронтальной коры мозга, известная как поле Бродмана 10. В процессе человеческой эволюции шесть корковых слоев этой области увеличивались в размерах больше остального мозга, заставляя лобную

часть черепа раздаваться в ширину и высоту. Постепенно, мутация за мутацией, мозг гоминида превысил в объеме целый литр и стал настолько структурно сложным, с такой невероятной плотностью нейронов и количеством нейронных связей, что в нем родилась первая человеческая мысль: *Я есть*.

Это безмолвное осознание своего «Я» превратило мозг в разум, а животного — в человека. Животные способны реагировать на окружающие их объекты, но человеческий мозг превратил в объект самого себя. Сознание, по сути, разделилось надвое[4].

Самосознание подобно легкой форме шизофрении. Когда вы смотрите на собственный поступок и думаете: «Ты идиот!» — к кому вы обращаетесь? Когда вы довольны собой, кто вас хвалит? Когда вы разговариваете сами с собой, кто вас слушает? Как работает внутренняя коммуникация?

Это происходит примерно так: истинным «хозяином» вашего разума является ваша глубинная человеческая самость — ваше «Я», неизменное ядро вашей личности. Это субъективное «Я» словно отделяет от себя своего двойника и наблюдает за тем, как тот ведет себя, как взаимодействует с внешним миром и т. д. «Я» оценивает своего внешнего двойника положительно или отрицательно и старается изменить его мысли и поведение.

Такое наблюдение за самим собой, хотя и может казаться странным, является естественным и не прекращается ни на секунду. Даже ночью, когда вы смотрите сон, вы выступаете одновременно главным героем сюрреалистических фильмов и их зрителем.

Вы наблюдаете за собой даже сейчас. Если вы зададите себе вопрос «Кто я?», из глубин вашего разума немедленно поднимется ощущение вашей самости. Это «Я-которое-является-хозяином-меня» неизменно маячит за всеми вашими мыслями и поступками, контролирует ваше самочувствие, оценивает ваши решения. Не пытайтесь посмотреть ему в лицо — увидеть собственное «Я» невозможно, но вы знаете, что оно всегда присутствует в вашем сознании[5].

Когда человеческий разум осознал себя, это принесло внезапное острое чувство изоляции. Цена самосознания — жизнь, проведенная, по сути, в одиночестве, поскольку отныне есть «Я» и есть «не-Я», то есть все остальные люди. Человек сделал еще одно пугающее

открытие, уникальное для человеческого разума, — существование времени. Это принесло с собой страх. Человек внезапно оказался в одиночестве, несомый неумолимой рекой времени.

Акт II: Вторая человеческая мысль

Вслед за первой мыслью — «Я есть» — родилась вторая мысль: «И однажды мое время закончится». Осознание времени затопило человеческий разум ужасом. Страх — это эмоция, которую мы испытываем, когда не знаем, что может случиться. Ужас мы испытываем, когда точно знаем, что произойдет, но не можем это предотвратить. И один из наших ужасов вполне реален: однажды время нашей жизни остановится, как незаведенные часы.

До пришествия самосознания наши предки из плиоцена, как и все животные, жили в телесной безмятежности в вечном настоящем. Но, когда осознание вычленило «Я» из общего целого и вывело за рамки первичных инстинктов, тревожные видения будущего начали одолевать новорожденный человеческий разум{6}. Более того, человек обнаружил, что не только будущее покрыто пугающим мраком, но и большинство вещей и даже его человеческих собратьев являются не тем, чем кажутся, — и им нельзя доверять.

Кажется — это наше сенсорное восприятие окружающего мира: что мы видим, слышим, чувствуем. За этим «кажется» скрывается то, что *есть* на самом деле. Истина кроется не в том, что происходит, а в том, как и почему это происходит. Поскольку в то время не существовало ни религии, ни науки, чтобы объяснить невидимые причины происходящего, новорожденный разум был обречен утонуть в хаосе, неизвестности, бессмысленности и непредсказуемости, что сделало бы жизнь невыносимой. Но он нашел способ осмыслить свое существование и все сущее в этом мире{7}.

Акт III: Разум, создающий истории

Вот когда на помощь пришла история. Ген за геном естественный отбор имплантировал ментальные механизмы сторителлинга в нашу ДНК. Как утверждает Дэвид Бусс, сторителлинг — это «один из эволюционировавших психологических механизмов, набор процедур,

предназначение которого — взять некий фрагмент информации и преобразовать его с помощью определенных правил в продукт, который исторически способствовал успешному выживанию данного вида. Тот или иной психологический механизм присутствует у современных живых существ потому, что в прошлом он помогал их предкам решать конкретную проблему адаптации»[8]. В случае человеческих существ проблемой был хаос и страх смерти.

Ментальный механизм сторителлинга работает следующим образом: в течение дня человек поглощает миллионы битов сенсорных данных. Где-то ниже уровня сознания так называемое подсознание принимает этот непрерывный поток и, применяя определенные правила, сортирует данные на важные и неважные. Почти 99 % всего потока информации признается неважным и отсортировывается, в результате чего наше сознание сосредотачивает внимание на оставшемся 1 %.

Так что же привлекает наше внимание? Изменения. Пока окружающий мир остается неизменным, мы спокойно занимаемся своими делами. Но любое изменение привычной обстановки может означать угрозу или неожиданную удачу. В том и другом случае наш разум не может не отреагировать на это событие. Он мгновенно активизирует заложенные на подсознательном уровне механизмы выживания, одним из которых является сторителлинг, предназначение которого — осмыслить это событие в формате истории.

Как показали исследования, центральным местом действия является поле Бродмана 10. Именно здесь прошлое соединяется с будущим, когда наш ум вспоминает предыдущие события и прогнозирует возможные исходы. Он сравнивает текущий опыт с похожим опытом в прошлом, чтобы понять, что делать в данный момент и как можно предотвратить это событие или, наоборот, повторить его в будущем[9].

Разумеется, наш разум не старается историфицировать любые тривиальные изменения. Эволюция научила нас сосредотачиваться только на значимых ключевых переменах.

Любое событие наш разум оценивает, прежде всего, с точки зрения его ценностного значения. В ментальном сторителлинге под *ценностью* понимаются не единичные концепции, такие как успех, правда, лояльность, любовь или свобода, — это всего лишь половина общей

ценности — а пары ценностей с положительным и отрицательным зарядом. Ключевые события могут изменить нашу жизнь между двумя полюсами — такими как успех/неудача, правда/ложь, верность/предательство, любовь/ненависть, правильно/неправильно, богатство/бедность, жизнь/смерть, победа/поражение, мужество/трусость, сила/слабость, свобода/неволя, интерес/скука и так далее. Эти парные ценности составляют суть истории.

Чтобы разум признал событие значимым, он должен считать, что оно может привести к изменению «заряда» хотя бы одной ценности. Другими словами, если событие не может превратить ненависть в любовь или победу в поражение (а может, наоборот), нет смысла уделять ему много внимания. Но когда событие потенциально может изменить заряд ценности с плюса на минус или с минуса на плюс, оно воспринимается разумом как значимое и сопровождается всплеском эмоций. Поскольку хорошая история обязательно задействует эмоционально заряженные ценности, она глубоко отпечатывается в нашем сознании[10].

Вот почему вымышленное событие может быть более запоминающимся, чем реально произошедшее. И именно поэтому хорошие истории способны внедрять в наше сознание нужные поведенческие модели так, как если бы они были реально пережитым опытом, и делать эти привитые модели матрицами для будущих решений и действий. Из-за своего расплывчатого ценностного значения события реальной жизни зачастую не фиксируются в памяти, тогда как вымышленные события с их четкой расстановкой ценностей и сильным эмоциональным зарядом прочно отпечатываются в нашей памяти и становятся мощными ориентирами в будущем[11].

В своем стремлении осмыслить жизнь человеческий разум связывает значимые события во временны́е цепочки и пытается найти между ними причинно-следственные связи. А поскольку значимое событие всегда несет в себе эмоциональный заряд, история доносит свою идею до слушателя не только на уровне рационального понимания, но и на уровне эмоционального переживания.

История в самом простом виде имеет следующую форму: в начале истории жизнь главного героя находится в относительном равновесии между двумя полярными ценностями, например счастьем и несчастьем. Но вдруг случается нечто, что коренным и неотвратимым образом

нарушает этот баланс, меняя заряд ценности с положительного на отрицательный или наоборот. Например, он может влюбиться (минус меняется на плюс) или разлюбить (плюс меняется на минус). Главный герой предпринимает первый шаг, чтобы восстановить привычное равновесие, и тем самым запускает цепочку связанных причинно-следственными связями событий, которые динамично меняют ценностный заряд то в положительную, то в отрицательную сторону. В кульминационный момент происходит решающее событие, которое полностью и окончательно меняет полярность и возвращает жизнь главного героя к гармонии — как правило, на новом уровне.

Формат истории давал человеческому сознанию возможность упорядочить лавину информации, обрушиваемую на него окружающим миром, и преобразовать ее в управляемую, познаваемую и понятную реальность. Структуризация посредством историй позволила привнести порядок, последовательность и смысл в хаотичное, полное неопределенности существование. Благодаря сторителлингу человечество научилось не просто выживать, но придавать своей жизни смысл и гармонию. Как сказал Кеннет Берк, истории — это оснастка для выживания в этой жизни[12].

Восемь когнитивных способностей, лежащих в основе сторителлинга

Сторителлинг способствовал развитию восьми уникальных когнитивных способностей человеческого разума. Действуя комплексно, эти способности соединяют все многочисленные впечатления о людях, местах и предметах, рассеянные по нашему прошлому, настоящему и даже будущему, в упорядоченную, связную картину, которую мы называем реальностью.

1. *Самосознание:* способность отделять субъективное внутреннее «Я» от его объективного, публичного проявления и наблюдать за внешним «Я» как за отдельной личностью.

Самосознание, как уже было сказано выше, родилось с первой человеческой мыслью. Внешнее «Я» со временем меняется, тогда как внутренняя самость, как правило, ощущает себя неизменной и

живущей вне времени. Но внутреннее «Я» понимает, что не может существовать без своего внешнего «Я» и боится его потерять.

Стоит заметить, что историфицированное восприятие оказало формирующее влияние на человеческий разум, позволив ему обрести смысл жизни и веру в жизнь после смерти. С осмысленной жизнью, с одной стороны, и верой в бессмертие — с другой, человечество смогло смириться с неумолимым течением времени и достигнуть некой гармонии.

2. *Понимание других:* признание того, что другие человеческие существа также наделены разумом, а также способность понять их психические процессы, состояния, эмоции, поступки и т. п.

Развитое понимание других вкупе со способностью почувствовать переживания другого человека так, как свои собственные, приводит к эмпатии (сопереживанию)[13].

Эта когнитивная способность очень важна для сторителлинга, поскольку позволяет создавать персонажи, которые ведут себя правдоподобно и захватывают внимание слушателей.

3. *Память:* способность запоминать и вспоминать свой опыт.

Прошлое влияет на будущее следующим образом: человеческий разум вычленяет из полученного опыта взаимодействия с окружающим миром и людьми определенные шаблоны и правила, отправляя их в раздел «Так устроен мир».

Затем ум использует эти шаблоны из прошлого как способ контролировать будущее: он принимает на основе этих шаблонов решения — и получает те же результаты, что и в прошлом[14]. Но порой случается так, что проверенное шаблонное действие приводит к совершенно неожиданному результату, оставляя нас с ощущением того, что сложившаяся картина мира рухнула на наших глазах.

Как мы увидим в следующих главах, такие нарушения шаблонов являются *поворотными моментами*, которые движут вперед все истории.

4. *Интеллект:* способность извлекать знания как из формального обучения, так и из повседневного опыта, а затем применять

дедуктивную, индуктивную и казуальную логику для выведения фактологических, отражающих реальность заключений.

Развитый интеллект обнаруживает заблуждения и опровергает их. В сторителлинге знания генерируют материал истории — время, место действия и действующих героев.

5. *Воображение:* способность преобразовывать реальность в неожиданные и немыслимые возможности.

Когда знание становится шаблонным, человеческий разум теряет к нему интерес. Но даже самые закоснелые знания можно наполнить жизненной энергией, вернув им актуальность и интерес с помощью воображения.

Старая история, которую рассказывают снова и снова, может вызывать скуку и ощущение пустоты. Хорошие рассказчики призывают на помощь свое воображение, чтобы создавать бесконечные вариации известных историй.

6. *Проницательность:* способность смотреть сквозь внешнее и видеть внутренние причины и следствия.

Проницательный ум считывает поверхностные знаки и по ним определяет, какие силы действуют под поверхностью и приводят к тем или иным конкретным событиям. Например, фактологическая информация отражает внешние результаты произошедшего изменения; проницательный ум способен понять, почему произошло это изменение и каким образом.

Хороший рассказчик историй, как мы увидим дальше, показывает нам картину мира, которую мы считаем знакомой и понятной, а затем приподнимает полог и открывает истинную реальность — чтобы сначала нас удивить, а затем дать новое понимание «почему» и «как» этого мира и его действующих лиц. Основанное на историях проницательное понимание цивилизует людей, создает социальные институты и делает культуру жизнеспособной.

7. *Ассоциативное мышление:* способность к творчеству.

Человеческий ум способен брать две хорошо знакомые вещи и находить между ними скрытую взаимосвязь, нечто третье, которое соединяет эти две вещи так, как никто никогда не делал прежде. В этом

суть творчества. Это умение находить третью вещь, объединяющую две известные во что-то совершенно новое — не просто лучшее и более совершенное, а неожиданное и невиданное ранее.

На протяжении всей человеческой истории мастера-рассказчики находили для выражения своих идей все новые образы и формы. Но какими бы творческими и революционными ни были их подходы, лучшие истории всегда несут в себе глубокий человеческий смысл, всегда проливают свет на новые, ранее неизвестные аспекты человеческой природы.

8. *Самовыражение:* способность к исполнительскому мастерству.

Самосознающий разум гармонично сочетает вышеперечисленные способности, чтобы прокладывать себе путь через многомерную, многоуровневую, динамично меняющуюся реальность, проницательно вычленяя причинно-следственные связи, стоящие за поступками людей и событиями, и умело сплетая все это в форму истории. История рождается в уме одного человека, но предназначается для другого. В этом уникальном даре человеческого разума не было бы смысла, если бы созданные им истории не могли быть переданы другим людям, чтобы обогатить их опыт.

На заре человечества древние рассказчики исполняли у костра три типа историй: боевые эпосы, посвященные охоте, сражениям и борьбе за выживание в дикой природе; повествования о сверхъестественных силах, управляющих всем сущим в этом мире; и мифы о бессмертии и загробной жизни. Первые легенды легли в основу цивилизаций, вторые способствовали осмыслению времени и пространства, а третьи привели к возникновению мировых религий. Все вместе эти истории учили племена, как жить в этом мире и подготовиться к жизни в следующем.

Разум, мыслящий историями

Человеческий разум создает истории, чтобы преодолеть разрыв между собой и Вселенной, между собой и прошлым, настоящим, будущим. Истории позволяют упорядочить хаос, проникнуть за занавес *кажущегося* и увидеть *истинное*, включая скрытые причины и следствия, систематизировать происходящее и найти смысл в том, что на первый взгляд кажется бессмысленным. Знания, выраженные в виде

истории, сплачивают людей вокруг общей темы, образуя сообщества и создавая культуры.

В маркетинговом контексте главный урок заключается в следующем: истории — это самая мощная форма коммуникации, поскольку человеческий разум приспособлен под создание, рассказывание и восприятие историй. Он воспринимает реальность, облекая ее в форму историй. Как сказал Гамлет: «Ибо нет ничего ни хорошего, ни плохого; это размышление делает все таковым»[3].

Вот почему мы считаем использование сторителлинга выходом из сегодняшнего маркетингового кризиса. Но для этого необходимо изучить принципы построения историй и научиться хорошо их рассказывать.

4. Что такое история?

Чтобы перейти к маркетингу на основе историй, директорам по маркетингу необходимо ответить на ряд фундаментальных вопросов: что такое история? Каковы ее основные элементы? Как эти элементы взаимодействуют между собой в рамках истории? Как создать эффективную маркетинговую историю? Как эта история будет создавать и передавать нужное мне послание? Как эта история будет разыгрываться в сознании моих потребителей? Влиять на их чувства? Направлять их выбор? И самое главное, как эта история будет мотивировать моих потребителей на полезные для меня действия?

Термин *история*, как *искусство* и *музыка*, кажется простым и понятным, пока вы не попытаетесь дать ему определение. Вы можете с этим не согласиться. Вы всю свою жизнь слушаете истории; вы можете привести сотни примеров историй; в конце концов, вы сами каждый день рассказываете истории своим друзьям, коллегам и самому себе. Уж вы-то точно знаете, что такое хорошая история! Но тем не менее, если вы попробуете объяснить, что это такое, ваше определение в лучшем случае окажется расплывчатым.

Справочники мало помогают. Оксфордский словарь английского языка определяет историю как «рассказ о вымышленных или реальных людях или событиях, предназначенный для развлечения». Это слишком общее определение, чтобы быть полезным для маркетолога. Чтобы использовать инструмент, необходимо знать, что конкретно он собой представляет, за счет чего действует и как его исправить, если он дает сбой.

Словарь «Тезаурус Роже» только усиливает путаницу, сравнивая историю с *описанием* и *путешествием*. Опираясь на подобные ошибочные определения, маркетолог может полагать, что его маркетинговая кампания рассказывает потребителям отличную историю, тогда как на самом деле никакой хорошей историей там и не пахнет. В результате кампания терпит неудачу и винит в этом сам подход.

Давайте разберемся, что же такое *история*. Для этого нам нужно, прежде всего, очистить этот термин от ложных эквивалентных понятий и вводящих в заблуждение синонимов.

История — это не процесс

Движущийся конвейер, на котором деталь за деталью, болт за болтом собирается автомобиль, — это не история. Производство — это горизонтальный процесс. Как и у истории, у процесса есть начало, середина и конец, и его контент переходит из некого начального состояния в конечное состояние — в данном случае из разобранного в собранное. Но в отличие от истории в процессе нет ни желания, ни конфликта, ни главного героя. Процесс не затрагивает и не меняет чью-то жизнь. Процесс просто движется вперед; история развивается.

История — это не иерархия

Когда руководителей просят рассказать историю своей компании, многие из них достают схему организационной структуры. Для них корпоративная «история» — это описание того, как функционирует организация, как в ней принимаются решения и как передаются вверх-вниз задачи по пирамиде управления. Но корпоративная организация — это еще одна разновидность процесса, в данном случае — вертикальная. Иерархия заменяет хаос порядком, но не рассказывает историю.

История — это не хронология

Другие руководители, отвечая на тот же вопрос, рассказывают историю создания и деятельности своей компании. Но корпоративная хронология, особенно того рода, что печатается в проспектах для инвесторов, — это тоже разновидность процесса. В этом случае речь идет о временно́м процессе: нам просто перечисляют этапы роста компании, расположенные в хронологическом порядке.

История — это не путешествие

Сегодня стало модным ассоциировать историю жизни с *путешествием*. Разумеется, жизнь нисколько не похожа на путешествие. Когда мы преследуем достижение любой жизненной цели — в любви, профессиональной карьере и во всем остальном, мы

движемся зигзагами, петлями и другими причудливыми траекториями, но только не самым коротким, приятным и безопасным путем.

Эвфемизмы, такие как «путешествие», маскируют неприятные объективные реалии окружающего мира и, как и разного рода «приличные слова», которые мы используем, когда приучаем детей к горшку, вполне приемлемы в вежливом обществе. Но главный герой хорошо рассказанной истории — не пассивный пассажир; он активно продвигается через время и пространство к исполнению желаемого.

История — это не нарратив

Многие маркетинговые кампании потерпели неудачу, потому что маркетологи не понимали разницу между *нарративом* и *историей*. Термин *нарратив* звучит академически и научно, но в маркетинговом контексте это совсем не то, что нужно. В данном случае совершается категориальная ошибка: все истории — нарративы, но не все нарративы — истории. Перечисленные выше четыре примера можно отнести к нарративам, но не к историям.

Нарративы обычно представляют собой спокойные, размеренные, повторяющиеся и скучные изложения событий. Они влетают в одно ухо и вылетают в другое, мало затрагивая человеческий разум.

В отличие от нарративов истории — это динамично развивающиеся повествования, заряженные ценностями и эмоциями. Человеческий ум обожает хорошие истории. Истории — это обитель воображения. Проникнув через ментальную дверь, история естественным образом внедряется в наше сознание, увлекает и в дальнейшем влияет на наши решения, в том числе и на покупательский выбор.

Если рассказываемая кем-то «история» навевает на вас скуку, скорее всего, это вообще не история. Вероятно, рассказчик испытывает ваше терпение обычным нарративом, без конца повторяя: «…а потом я сделал это, а потом то, а потом еще то и то, и т. д.» Настоящая хорошая история завладевает вниманием полностью, без остатка.

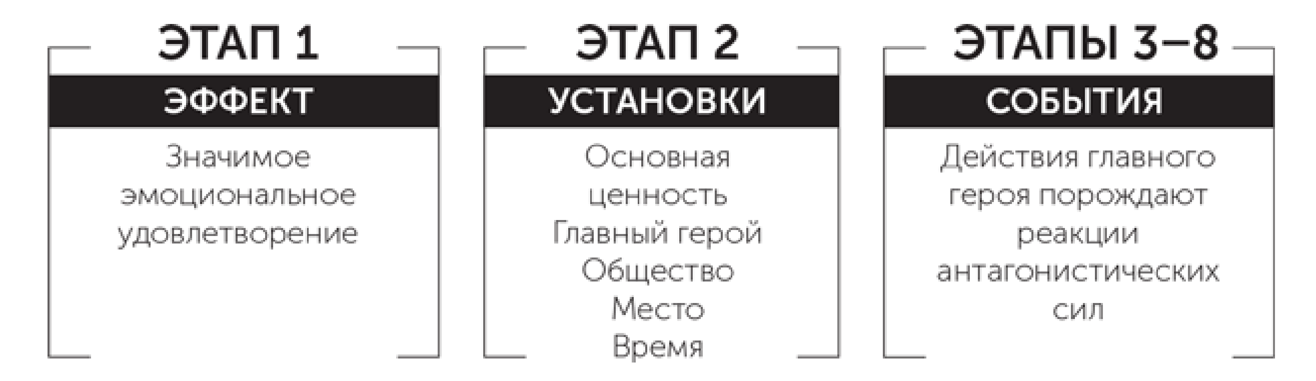
История — это…

Так что же такое *история*? Суть любой хорошей истории, когда-либо созданной и рассказанной людьми, можно выразить тремя словами: *конфликт меняет жизнь*. Поэтому фундаментальное определение гласит: история — это динамическая эскалация движимых конфликтом событий, которые вызывают значимые изменения в жизни главного героя.

Восемь этапов сторителлинга

Когда история приближается к искусству, она становится бесконечно сложным и бесконечно многообразным феноменом. Ее художественные стили варьируются от фарса до трагедии; структуры — от шоу одного актера до замысловатых переплетений десятков сюжетов и подсюжетов; длительность — от десятка секунд, за которые можно рассказать короткий анекдот, до многосезонных телесериалов продолжительностью в сотни часов. Но в основе всех этих разнообразных вариаций лежит универсальная, неизменная, не поддающаяся дальнейшему упрощению базовая *форма истории*.

Если расчленить и проанализировать все хорошие истории, когда-либо придуманные людьми, можно выделить восемь основных компонентов сторителлинга, организованных в восемь этапов, охватывающих творческий процесс создания истории от начала до конца:



Конкретное содержание этих элементов столь же разнообразно, как разнообразен наш мир. В мире нет двух похожих людей и нет двух похожих историй. Но внутри каждой истории имеется универсальный скелет, который удерживает все ее органы и конечности как единое целое по мере того, как разворачивается история.

Как и в музыке и танце, для истории используется временна́я шкала. Так же как классическое музыкальное произведение делится на части, последовательно разворачивающиеся во времени, хорошая история может быть разбита на восемь этапов творческой подготовки и динамического развертывания. Успех каждого этапа зависит от того, насколько хорошо в нем реализован конкретный ключевой принцип.

Чтобы проиллюстрировать каждый этап и его ключевой принцип, мы используем в качестве примера фильм «Человек, который изменил все» (Moneyball), снятый в 2011 г. по сценарию Стивена Заилляна и Аарона Соркина. Американская академия киноискусств выдвинула фильм в шести номинациях на премию «Оскар», в том числе как «Лучший фильм года», за «Лучшую мужскую роль» и «Лучший адаптированный сценарий».

1-й этап: Целевая аудитория

Ключевой принцип: Значимый эмоциональный эффект

Прежде чем приступать к созданию истории, автор должен четко определить, на какую аудиторию она будет нацелена и какой окончательный эффект на мысли и чувства этой целевой аудитории должна произвести.

Moneyball: сценаристы нацелились на взрослую аудиторию любителей спорта в целом и любителей бейсбола в частности, а также на всех поклонников Брэда Питта. Поскольку большинство спортивных фанатов уже знали исход показанных в фильме событий, рациональным эффектом, который хотели создать сценаристы, было более глубокое понимание «почему» и «как», стоящих за этими событиями. Что касается значимого эмоционального эффекта, то им было достижение умиротворяющего чувства удовлетворения от того, что «обыкновенный», ничем не выдающийся главный герой одерживает победу вопреки всем ожиданиям.

2-й этап: Установки

Ключевой принцип: Равновесие

Любая история происходит в определенное время в определенном мире, материальном и социальном. В начале истории жизнь главного героя находится в относительном равновесии с точки зрения основной ценности. Заряд этой основной ценности может незначительно смещаться то в положительную, то в отрицательную сторону, но в целом является нейтральным.

Moneyball: основой своей истории Заиллян и Соркин выбрали реальную историю Билли Бина (Брэд Питт), генерального менеджера бейсбольного клуба «Окленд Атлетикс», и его борьбу за создание команды-победительницы. В 2001 г. команда Бина вышла в плей-офф, но проиграла в финале Мировой серии. Профессиональная карьера Бина находилась в относительном равновесии с точки зрения основной ценности — успех/неудача.

3-й этап: Инициирующее событие

Ключевой принцип: Нарушение равновесия

Инициирующее событие — это некое непредвиденное происшествие, которое коренным и необратимым образом нарушает ценностное равновесие в жизни главного героя. Нейтральный заряд основной ценности резко меняется на положительный или отрицательный. Это радикальное изменение побуждает главного героя начать действовать.

Moneyball: в начале сезона 2002 г. Билли Бин встречается с Питером Брендом (Джона Хилл), молодым выпускником экономического факультета Йельского университета, который разработал новаторскую схему оценки игроков, исходя из показателей их личной статистики. Бин видит в этом методе рациональное зерно и нанимает Бренда своим ассистентом. Это инициирующее событие резко меняет жизнь Бина в положительную сторону. Теперь у него есть шансы создать успешную команду при ограниченных финансовых ресурсах и он полон оптимизма.

Но это инициирующее событие также приводит к побочному негативному эффекту: решение Бина использовать нетрадиционный статистический метод подбора игроков вызывает резкое неприятие других ключевых фигур в клубе — главного тренера команды Арта Хоу (Филип Сеймур Хоффман) и главы службы скаутов Грейди Фьюзона (Кен Медлок), которые не верят в статистические расчеты и считают, что звезд нужно просто покупать. С этой точки зрения инициирующее событие резко смещает равновесие между успехом/неудачей для Бина в отрицательную сторону. Очевидно, что впереди его ждут серьезные конфликты, ставящие под угрозу его карьеру.

4-й этап: Объект желания

Ключевой принцип: Неудовлетворенная потребность

Когда главный герой понимает, что инициирующее событие кардинально нарушило равновесие в его жизни и подвергло угрозе привычный ход вещей, он, естественно, хочет вернуть все на прежние рельсы. Так у него появляется конкретная потребность или цель — *объект желания*. Этот еще один ключевой элемент любой истории. Главный герой уверен, что достижение объекта желания позволит вернуть равновесие в его жизнь.

Moneyball: объект желания Билли Бина — победа его команды в Мировой серии.

5-й этап: Первое действие

Ключевой принцип: Тактический выбор

Итак, чтобы вернуть равновесие в свою жизнь, главный герой предпринимает первое тактическое действие, которое, согласно его ожиданиям, должно вызвать положительную реакцию со стороны внешнего мира — и позволить ему достичь объекта желания или, по крайней мере, приблизиться к нему.

Moneyball: опираясь на статистические расчеты Бренда, Бин нанимает малоизвестных и на первый взгляд бесперспективных игроков вместо звезд, покинувших команду после предыдущего сезона.

6-й этап: Первая реакция

Ключевой принцип: Нарушение ожидания

Но реальный результат не соответствует ожиданию главного героя. Вместо положительной реакции со стороны окружающего мира главный герой сталкивается с тем, что антагонистические силы — непредвиденные им и очень мощные — преграждают ему путь к объекту желания. Образно говоря, возникает брешь между субъективным ожиданием и объективным результатом. Эта непредвиденная реакция не приближает, а отдаляет его от достижения цели.

Moneyball: «Атлетикс» проигрывает первые 26 из 46 игр. Главный тренер Арт Хоу считает статистический подход Бина несостоятельным и вместо набранных им новичков выставляет на поле своих звездных игроков.

7-й этап: Кризисный выбор

Ключевой принцип: Новое понимание

Теперь главный герой подвергается реальному риску не просто не достичь желаемого, но и все потерять. Он извлекает уроки из первой антагонистической реакции и, исходя из нового понимания, предпринимает второе действие, более сложное и рискованное, чем первое, которое, как он считает, уж точно вызовет положительную реакцию и позволит достичь искомой цели.

Moneyball: Бин продает «восходящих звезд», чтобы вынудить главного тренера Хоу выставлять на поле набранных Бином игроков.

8-й этап: Кульминационная реакция

Ключевой принцип: Завершение концовки

В компактной истории второе действие главного героя вызывает кульминационную реакцию внешнего мира, которая соответствует его ожиданиям и дарует ему желаемое. Это кульминационное событие полностью и бесповоротно восстанавливает равновесие в жизни главного героя и завершает историю.

Moneyball: команда, набранная Бином с помощью статистического метода, одерживает 20 побед подряд, устанавливая рекорд Американской лиги, и завершает сезон с соотношением побед/проигрышей 103 к 59, обеспечивая себе путевку в плей-офф — и еще один шанс для Бина выиграть Мировую серию.

Восемь этапов создания истории

1-й этап: Целевая аудитория = Значимый эмоциональный эффект
2-й этап: Установки = Равновесие
3-й этап: Инициирующее событие = Нарушение равновесия
4-й этап: Объект желания = Неудовлетворенная потребность
5-й этап: Первое действие = Тактический выбор
6-й этап: Первая реакция = Нарушение ожидания
7-й этап: Кризисный выбор = Новое понимание
8-й этап: Кульминационная реакция = Завершение концовки

Длинная форма истории

Ключевой принцип: события действия/реакции

В истории расширенной формы 7-й и 8-й этапы повторяются несколько раз на все более высоком уровне напряженности, риска и сложности, подводя историю к завершающей кульминации. Каждый раз реакция внешнего мира идет вразрез с ожиданием главного героя. Новые действия, которые он предпринимает, и их неожиданные

последствия постоянно меняют заряд ценности между положительным и отрицательным, причем интенсивность того и другого заряда возрастает с каждым циклом. Действие за действием, реакция за реакцией. Давление нарастает до предела, пока главный герой на пике *кризиса* не решает предпринять *кульминационное действие*, которое либо позволяет ему обрести желаемое, либо обрекает на окончательную неудачу.

История должна развиваться по нарастающей: ниже мы предлагаем вам пример такой истории, которая разворачивалась на протяжении многих лет с многочисленными поворотными точками. Эта история взята из реальной жизни — попробуйте, исходя из последовательности событий, угадать ее главного героя (это известная личность в современном мире).

Целевая аудитория: широкая общественность.

Установки: розничный ресторанный бизнес. Предприниматель основал прибыльный бизнес с высококачественной продуктовой линейкой и возглавлял его на протяжении многих лет.

Инициирующее событие: после того как основатель в относительно молодом возрасте решил уйти в отставку, новый генеральный директор приводит бизнес в упадок.

1-е действие: основатель возвращается к руководству компанией, намереваясь вновь сделать ее прибыльной и успешной.

1-я реакция: разражается глобальный экономический кризис; клиенты больше не могут позволить себе покупать его продукт. Продажи и прибыль падают.

2-е действие: чтобы сократить расходы, он закрывает 10 % розничных точек, проводит массовые увольнения и принимает другие меры.

2-я реакция: прибыль продолжает снижаться, а вместе с ней падает и цена акций, поскольку Уолл-стрит считает, что компания идет к неминуемому банкротству.

3-е действие: основатель снижает цены.

3-я реакция: продажи падают еще больше.

4-е действие: основатель оптимизирует операционные расходы.

4-я реакция: прибыль сокращается.

5-е действие: испытав озарение, основатель проводит ребрендинг с новым акцентом на социальной ответственности, в том числе

увеличивает соцпакет для сотрудников.

5-я реакция: вдохновленные идеей социального бизнеса клиенты возвращаются и создают компании положительный образ.

6-е действие: акционеры, желая увеличить свою прибыль, требуют сократить соцпакет персонала.

6-я реакция: основатель отстаивает интересы сотрудников.

7-е действие: он еще больше расширяет привилегии сотрудников и запускает в социальных сетях PR-кампанию, которая продвигает новые социальные ценности и стремится создать вовлеченность персонала и клиентов.

7-я реакция: PR-кампания переживает волну успеха.

8-е действие: основатель изобретает новый продукт.

8-я реакция: новый продукт проваливается.

9-е действие: пытаясь понять причину неудачи, основатель спрашивает у своих клиентов, чего они хотят.

9-я реакция: они объясняют.

10-е действие: он дает им то, что они хотят.

10-я реакция / кульминация / завершение истории: основатель переживает самый большой успех в своей жизни.

Это, как вы могли догадаться, история Говарда Шульца и Starbucks.

Как правило, в маркетинге используются короткие, компактные истории. Короткое рекламное время вкупе с высокой стоимостью производства рекламы ограничивает маркетинговые истории одним-двумя поворотными пунктами.

Значимый смысл

Восемь этапов сторителлинга создают значимый смысл истории следующим образом: во-первых, в основе всех историй лежит по меньшей мере одна пара ценностей: жизнь/смерть, свобода/тирания, успех/неудача, правда/ложь, любовь/ненависть и т. п. В ходе истории ценность меняет свой заряд с положительного на отрицательный или наоборот. Например, в приключенческой истории «Индиана Джонс» главный герой постоянно находится между жизнью и смертью; в политической драме «1984» Джорджа Оруэлла мы видим переход от свободы к тирании; а в истории о профессиональной карьере «Человек, который изменил все» неудача превращается в успех.

Во-вторых, динамика причинно-следственных связей, движущих событиями в истории, отражает «как» и «почему» — скрытые причины изменения. Например, Индиана Джонс постоянно попадает в опасные приключения, потому что не может жить без риска; Уинстон Смит служит Большому Брату, хотя втайне его ненавидит, потому что обладает слабым характером; Билли Бин создает конкурентоспособную команду и спасает свою карьеру, потому что никогда не теряет веры в правильность своих суждений. Ясная, простая формулировка ценности плюс причина выражают значимый смысл истории в одном предложении.

В 6-й главе мы увидим, как наполненная значимым рациональным смыслом, облаченная в эмоциональную оболочку кульминация подводит потребительскую аудиторию к искомому позитивному действию. Но, чтобы как следует подготовиться к этому завершающему шагу, в следующей главе мы более подробно рассмотрим каждую из восьми составляющих сторителлинга, ее содержание и определяющий принцип.

5. Полная история

В предыдущей главе мы познакомились с восемью основными компонентами хорошей истории. Чтобы попрактиковаться в применении этого знания, возьмите несколько ваших любимых историй, вычлените в них эти компоненты — и посмотрите, как под слоями разнообразного содержания вырисовывается универсальная *форма истории*.

В этой главе мы рассмотрим эти восемь компонентов крупным планом, с разных сторон, чтобы подготовить вас к созданию собственных историй. Как и композитор, рассказчик историй должен в полной мере овладеть теоретическими аспектами построения гармонии и наращивания крещендо.

1-й этап: Целевая аудитория

Ключевой принцип: Значимый эмоциональный эффект

У авторов художественной литературы, театральных пьес и киносценариев нет трудностей с определением целевой аудитории для своих произведений. Как правило, они четко представляют, для какой публики пишут, очень тонко чувствуют интересы своего целевого читателя/зрителя и знают, какой эмоциональный эффект должна произвести их история. Комедии должны вызывать смех, мелодрамы — романтические воздыхания и слезы, боевики — острые впечатления, психологически сложные драмы — соответствующие сложные эмоциональные переживания. Профессиональный писатель оценивает качество своей работы не по тому, какой эффект она производит на него, а по тому, какой эффект она произведет на целевого читателя или зрителя.

Для создателей маркетинговых историй определение целевой аудитории гораздо более сложная задача. В следующей главе мы исследуем эту тему более подробно.

2-й этап: Установки

Ключевой принцип: Равновесие

Сильные истории не вырастают на пустом месте. Чтобы начать историю, требуется определенная подготовка. Поэтому следующим шагом после определения целевой аудитории рассказчик должен создать установки — мир, в котором будет разворачиваться история, и материю, из которой она будет создаваться.

Установки включает три основных компонента: материальный и социальный мир, главного героя и основную ценность (порождающую конфликт). Жизнь предлагает рассказчику выбор из бесконечного разнообразия каждого компонента.

Чаще всего искра оригинального замысла, рождающая хорошую историю, вспыхивает не в результате полета фантазии, а в результате кропотливого, упорного труда по построению мира истории и скрупулезной проработке всех элементов установки.

Вот почему создание мира истории является вторым критически важным этапом сторителлинга. Сильные установки значительно увеличивает шансы истории на успех, тогда как слабые, как грязевой оползень, могут погрести под собой весь дальнейший ход истории. Главной причиной слабой установки, как правило, является слишком общий ее характер в ущерб конкретике.

Очень часто авторы в стремлении создать бестселлер хотят, чтобы их истории затронули максимально широкую и разнообразную аудиторию, поэтому они обобщают — делая выбор в пользу «подходящего для всех», а не «единственного в своем роде». Этот ошибочный подход не расширяет, а, наоборот, сокращает будущую аудиторию.

Человеческий ум лучше всего работает, когда у него есть возможность перейти от конкретного к универсальному, от частного к общему — а не наоборот. Возьмем элементарную фразу — «предмет мебели». В ответ на нее в вашем воображении возникает смутный образ, который не вызывает ни дальнейших мыслей, ни эмоций. Но,

если я скажу «старинное кресло в стиле ампир, обитое бордовым бархатом», в вашем воображении мгновенно появится четкая, реалистичная картинка. Ваш ум инстинктивно перейдет от конкретного к общему и отнесет это кресло к ментальной категории «мебель». Это правило применимо ко всем аспектам мира истории, материальным и социальным.

Следовательно, принцип таков: чем конкретнее установки, тем универсальнее эффект истории.

Держа в уме конечную цель истории, рассказчик должен определить все элементы установки, исследовать каждый из них максимально глубоко, чтобы найти оригинальные решения, после чего интегрировать все эти элементы связным и логичным образом. Так он создаст уникальный мир, в котором может разворачиваться первоклассная история.

Время

Установки включают два временны́х измерения — место истории во времени и ее продолжительность.

1. Место во времени

Подавляющее большинство историй происходят в настоящем времени — в современном мире. Некоторые — в прошлом или гипотетическом будущем. Есть и такие, которые разворачиваются в вымышленном безвременно́м мире.

2. Продолжительность во времени

Это период в жизни главного героя, который охватывает история, и то время, которое требуется, чтобы ее рассказать. Длительность истории может варьироваться от нескольких секунд, как у роликов на YouTube, до сотен часов, как у многосезонных телесериалов. За редким исключением охваченный период событий по продолжительности намного превышает длительность истории.

Пространство

Двумерная структура пространства истории: 1) физическое измерение — горизонтальный ландшафт и каждый объект в нем; 2) социальное измерение — вертикальная социальная пирамида и возможность движения вверх или вниз.

1. Физическая локация

Некоторые истории, особенно написанные для театральных подмостков и ситкомов, разворачиваются в одном и том же закрытом пространстве, например в гостиной, где члены семьи обсуждают предстоящий отпуск. Но в большинстве книг и фильмов место действия постоянно меняется: например, дом, где семья собирается в путешествие, инцидент на бензоколонке, ночевка на пляже, ужин в ресторане на берегу моря и т. д.

2. Социальное пространство

Каждая материальная установка включает социальную установку: состав действующих лиц с определенными демографическими характеристиками, такими как пол, возраст, профессия, уровень дохода, этническая принадлежность; и культуру, в которой живут эти действующие лица, обусловленную ее ценностями, а также разрывом между ее идеалами и конкретными реалиями, ожидаемым и фактическим поведением ее представителей и т. д.

Основная ценность

Итак, предыдущие параметры установки помещают историю во времени и пространстве. Но, для того чтобы история стала трехмерной, ее необходимо наполнить субстанцией в виде ценностей.

Как было сказано в 3-й главе, в повседневной жизни, говоря о людях или организациях, мы обычно подразумеваем под ценностями положительные качества, такие как правдивость, любовь, щедрость, трудолюбие, верность и т. п. Но для создания истории нужна не однополярная ценность, а пара ценностей с положительным и отрицательным зарядом: истина/ложь, любовь/ненависть, щедрость/эгоизм, трудолюбие/лень, верность/предательство, жизнь/смерть, мужество/трусость, надежда/отчаяние, осмысленность/бессмысленность, зрелость/незрелость, справедливость/

несправедливость и т. д. Этот список включает все качества человеческого опыта, которые могут динамично менять свой заряд с положительного на отрицательный и обратно.

История может включать любое количество, разнообразие и комбинацию ценностей, но она всегда вращается вокруг одной ключевой ценностной пары. Эта основная ценность — или, точнее, пара полярных ценностей — определяет фундаментальный рациональный смысл и эмоциональное воздействие истории.

Предположим, что основная ценность истории — любовь/ненависть. Как и почему главный герой переходит от любви к ненависти или от ненависти к любви, придает смысл всей истории и отдельным событиям. По мере продвижения истории вперед заряд ценности динамично меняется то на положительный, то на отрицательный, вызывая живой эмоциональный отклик не только у действующих лиц истории, но и у аудитории.

Но если рассказчик решит рассказать о любви главного героя через призму ценностной пары моральность/аморальность, ему придется отказаться от сюжета «любовная история» и сосредоточиться на «сюжете искупления» с совершенно иными смыслами и эмоциями.

Если в основе истории о преступлении лежит не ценностная пара справедливость/несправедливость, а жизнь/смерть, криминальная история превращается в приключение или боевик — опять же с совершенно другой смысловой и эмоциональной нагрузкой. Если семейная история вместо ценностной пары единение/расставание сосредотачивается на зрелости/незрелости детей, сюжет меняется с семейной драмы на историю взросления. Основная ценность, пульсирующая в сердце истории, определяет ее конкретный смысл и уникальное эмоциональное воздействие.

Главный герой

Состав действующих лиц истории лучше всего представить в виде Солнечной системы, где главный герой — «Солнце», второстепенные персонажи — «планеты», вращающиеся вокруг него, а эпизодические персонажи — «спутники планет», и все они удерживаются на своей орбите благодаря силе притяжения находящегося в центре «Солнца». Главным героем истории может быть один человек или двое (как в

«Тельме и Луизе»), группа (как в «Бесславных ублюдках»), организация (как Центр по контролю и профилактике заболеваний в фильме «Заражение») и даже все человечество (как в фильме «Война миров», где человечество сражается за свое выживание).

Когда главным героем выступают двое или более людей, все они действуют как один персонаж: у всех членов группы одинаковый объект желания и все переживают одинаковые взлеты и падения на пути к его достижению. Все, что случается с одним из них, положительно или отрицательно отражается на остальных.

Главный герой должен вызвать сопереживание, но необязательно симпатию. Разница между сопереживанием и симпатией состоит в следующем: «симпатичный» означает «тот, кто нравится» — это дружелюбный, располагающий к себе человек, которого большинство людей из целевой аудитории хотели бы видеть своим другом, членом семьи или соседом. Сопереживание возникает тогда, когда аудитория ощущает некое сходство между собой и главным героем и подсознательно начинает отождествлять себя с ним.

Вот почему сопереживание важнее симпатии: степень вовлеченности аудитории зависит от отождествления с героем истории. Каким бы обаятельным, привлекательным и симпатичным ни был персонаж, если аудитория не проводит никаких параллелей между собой и ним, он не вызовет эмоционального отклика. Эмпатическая связь возникает тогда, когда люди открывают в герое близкие им человеческие качества, пусть даже одну общую черту характера — но эта черта должна иметь положительную окраску. Тогда она становится центром добра.

Центр добра

В самом начале истории люди немедленно и безотчетно исследуют ее ценностный ландшафт в поисках объекта эмоционального притяжения, который позволит им вовлечься в историю и сосредоточить на нем свою эмпатию. Они отделяют хорошее от плохого, правильное от неправильного, вещи, имеющие ценность, от тех, которые ее лишены. Они ищут центр добра, поскольку в глубине души каждый считает себя хорошим и добрым человеком.

Мы все признаем, что мы не идеальны и нуждаемся в нравственном совершенствовании, но, взвешивая свои положительные и отрицательные качества, неизменно приходим к выводу, что в целом находимся на стороне добра. Даже самые злостные преступники считают, что они руководствуются благими намерениями. Поэтому все люди, независимо от наличия или отсутствия у них гуманных качеств, стремятся найти в мире истории источник добра, на который они могут устремить свое эмоциональное сопереживание.

В идеале центром добра должен выступать главный герой — это позволяет создать крепкую эмпатическую связь между ним и аудиторией и обеспечить высокую вовлеченность последней в историю. Эмпатия, в свою очередь, порождает зеркальное переживание истории, о чем мы поговорим в 6-й главе.

Одно важное замечание: принцип центра добра вовсе не означает, что главный герой должен быть слезливо сентиментален или неисправимо жизнерадостен в духе Полианны. Как избыток сахара разрушает зубы, так и приторно сладкий мир истории разрушает правдоподобие{1}.

История начинается с равновесия

В начале истории жизнь главного героя более-менее сбалансирована. В ней есть успехи и неудачи, взлеты и падения. А у кого их нет? Но герой обладает разумной степенью контроля над своим существованием, пока… не происходит событие, коренным образом нарушающее это равновесие.

3-й этап: Инициирующее событие

Ключевой принцип: Нарушение равновесия

Определение: инициирующее событие запускает историю в движение, коренным образом нарушая равновесие в жизни главного героя и меняя заряд основной ценности с положительного на

отрицательный или наоборот. Этот поворотный момент инициирует цепочку событий, подталкивающую героя к активным действиям.

Инициирующее происшествие может быть масштабным социальным событием или внутренним переживанием — например, государственным переворотом или неожиданной влюбленностью. Оно может произойти случайно (главный герой выигрывает в лотерею) или преднамеренно (он увольняется с работы, чтобы начать собственный бизнес). Инициирующее событие может привести к положительному (главный герой получает повышение по службе) или отрицательному повороту (он становится банкротом) или же сначала привести к положительному повороту, а затем к отрицательному (главная героиня влюбляется в отличного парня, но узнает, что тот женат).

Начиная с инициирующего события и далее на протяжении всей истории основная ценность динамично меняет свой заряд между положительным и отрицательным. В сторителлинге «динамично» имеет более глубокий смысл, чем «активно» или «быстро». Это означает постоянное изменение и развитие, реализованные через чередование событий истории, несущих в себе нарастающий положительный и отрицательный заряд основной ценности.

С точки зрения аудитории, инициирующее событие производит четыре эффекта: во-первых, оно привлекает внимание. Как мы уже говорили выше, человеческий ум предрасположен фокусироваться на изменении, особенно значимом изменении, поэтому инициирующее происшествие, вызывающее внезапный поворот в жизни главного героя, мгновенно вызывает интерес у аудитории.

Во-вторых, оно заставляет задать главный драматический вопрос: «Чем же все это обернется?» И вопрос этот — очень цепкий ментальный крючок. Вспомните, сколько паршивых фильмов вы досмотрели до конца только лишь потому, что вам хотелось узнать: «Чем же закончится этот бред?»

В-третьих, когда любопытство, вызванное главным драматическим вопросом, сливается с сопереживанием главному герою (вплоть до острого беспокойства за его судьбу), история порождает непреодолимый магнетизм, известный как саспенс. Саспенс удваивает вовлеченность. Это смешение субъективной идентификации с объективным любопытством усиливает воздействие истории в десятки раз.

В-четвертых, в тот момент, когда люди видят, как инициирующее событие выводит жизнь главного героя из равновесия, в их воображении формируется некое представление о сцене, которую они должны увидеть, прежде чем история закончится. Люди достаточно опытны в сторителлинге и знают, что после инициирующего события в действие должны вступить антагонистические силы, которые будут преграждать главному герою путь к объекту желания, пока не наступит кризис, когда враждебные силы достигнут своего апогея и герою придется в полной мере проявить характер.

Эту критическую конфронтацию иногда называют «обязательной сценой», поскольку, создав у аудитории предвкушение такой сцены, рассказчик истории просто обязан ее показать. Если он этого не сделает, аудитория будет глубоко разочарована.

4-й этап: Объект желания

Ключевой принцип: Неудовлетворенная потребность

Если ваша жизнь выходит из равновесия, чего вы хотите? Чего бы хотел любой человек? Правильно, вернуть прежнее равновесие и контроль над своей жизнью.

После того как инициирующее событие нарушает равновесие, главный герой чувствует, как его жизнь принимает непредвиденный, совершенно новый и, возможно, опасный поворот, что вызывает у него острую потребность восстановить прежнее равновесие. Поэтому он формирует объект желания, который, по его мнению, позволит вернуть корабль его жизни на правильный курс. Это может быть что-то материальное, такое как повышение зарплаты, изобретение инновационного продукта или брак с подходящим партнером; что-то ситуативное, такое как продвижение по службе, развод или месть за несправедливость; или что-то идеалистическое, такое как более глубокое понимание самого себя или обретение веры в жизнь. В каждой истории — свой объект желания. В идеале он должен быть уникальным и соответствовать конкретной специфике истории.

Но, каков бы ни был объект желания, все истории драматизируют борьбу человека за изменение своей жизни от хаоса к порядку, от дисбаланса к равновесию.

Мы измеряем ценность объекта желания с точки зрения риска, сопряженного с его достижением: чем выше риск, тем выше ценность объекта. Ради чего вы готовы рискнуть своим временем? Ради чего готовы рискнуть своей жизнью? А душой? За самые ценные объекты желания всегда приходится платить самым высоким риском: эта цена тем выше, чем выше ценность объекта. Если же главный герой ничем не рискует, пытаясь достичь желаемого, история будет скучной и не вовлечет аудиторию.

История шаг за шагом изображает борьбу главного героя, однако разворачивается на фоне сложного и непрерывно усложняющегося переплетения многообразных желаний, мотивов и потребностей. Таким образом, искусство сторителлинга предполагает умение организовать и слить эти многообразные ручейки в единый поток событий, который ведет к достижению главного объекта желания.

Конкретная специфика объекта желания, за который борется главный герой, во многом зависит от культуры, в которой он живет. Культурные идеалы определяют приоритеты, обуславливающие желания главного героя (чего он *должен* хотеть) и ограничения (чего он *не должен* хотеть).

Каждый из нас вступает в определенные взаимоотношения со всеми людьми, с которыми мы сталкиваемся в жизни, будь то другие водители на дороге, от которых зависит наша безопасность; метрдотель, который выбирает для нас столик в ресторане; или коллеги по работе, с которыми мы находимся в иерархических отношениях. Мы трепетно относимся к нашим близким отношениям с членами семьи, друзьями, любимыми людьми. А еще мы чутко прислушиваемся к отношениям с самим собой, к своему физическому, ментальному, эмоциональному и моральному благополучию. Наконец, мы занимаем определенное место во времени, накапливая багаж прошлого опыта, живя в непосредственном настоящем и строя планы на будущее. Этот сложный комплекс переплетенных отношений порождает осознанные и неосознанные желания, которые согласуются или идут вразрез с нашей жизнью.

Эта паутина взаимосвязей не только создает прочный статус-кво в жизни главного героя, но и регулирует его поведение, порождая определенный комплекс ограничений. Подсознательное стремление к стабильности ограничивает поступки главного героя в каждой сцене, определяя то, что он может и не может сказать или сделать ради достижения желаемого.

Но объект желания не следует путать с мотивацией. Объект желания отвечает на вопрос «что?». Чего сознательно хочет главный герой? К чему стремится подсознательно? Мотивация отвечает на вопрос «почему?»: Почему он хочет того, чего хочет? Почему выбрал этот конкретный объект желания?

Человеческая мотивация уходит корнями в глубокое детство и по этой причине часто является иррациональной. Не существует универсального правила, сколько внимания нужно уделить мотивации главного героя и насколько глубоко ее исследовать. Одни создатели историй одержимы мотивацией, другие полностью ее игнорируют.

Биографы великих людей — Чарльза Дарвина, Элеоноры Рузвельт, Пабло Пикассо и других — стараются подробно описать их детство и юность, выискать мельчайшие фрагменты детского опыта, которые могли заложить основу для развития талантов этих людей или побудить их к совершению великих деяний во взрослом возрасте.

С другой стороны, Шекспир пренебрегал мотивацией. Он не объясняет читателю, почему честолюбивого Макбета мучает чувство вины, почему Отелло снедаем ревностью или почему король Лир так доверчиво относится к своим дочерям. Тем не менее своими поступками эти персонажи заставляют нас следить за их трагической судьбой, затаив дыхание.

5-й этап: Первое действие

Ключевой принцип: Тактический выбор

Неудовлетворенное желание требует действий. Чтобы вернуть равновесие в свою жизнь, главный герой должен действовать. Его действия и реакции на них окружающего мира либо приближают его к

достижению желаемого, либо отдаляют от этого. Эта положительная/отрицательная динамика продвигает историю к кульминации. Чтобы действия героя захватывали внимание, создатель истории должен хорошо понимать фундаментальные принципы, управляющие человеческим поведением. Вот два из таких принципов:

Принцип 1. Уникальность поведенческих тактик

Каждый человек в каждый момент времени действует, исходя из своей личной оценки вероятности того, что может случиться, если он предпримет то или иное действие. Эта оценка вероятностей опирается на его повседневный жизненный опыт, который день за днем формирует уникальное видение того, как функционирует или *должен* функционировать окружающий его материальный и социальный мир, а также его собственный внутренний мир. Таким образом, опираясь на сознательную или подсознательную интуитивную оценку вероятностей, человек выбирает конкретное действие, которое, по его мнению, должно вызвать нужную ему позитивную реакцию со стороны других людей или окружающего мира.

Так как главный герой — единственная в своем роде, уникальная личность, которая выбирает действие из своего уникального личного арсенала поведенческих тактик, опираясь на свою уникальную оценку вероятностных исходов, выбранное им действие (конкретные слова, сопровождаемые мимикой и жестами, и конкретные поступки) также является единственным в своем роде, уникальным.

Проще говоря, поведение каждого человека определяется его взглядом на мир, который зависит от уникальной комбинации врожденных черт и приобретенного опыта. Недаром говорят: сколько людей, столько и мнений. Это бесконечное многообразие вдохновляет рассказчиков на создание уникальных персонажей с уникальными поведенческими тактиками, которые завораживают нас в хороших историях.

Принцип 2. Избегание рисков

Эволюция запрограммировала каждое живое существо оберегать свою жизнь и избегать неоправданных рисков, но в то же время удовлетворять те потребности, которые необходимы для выживания. Подчиняясь тем же законам природы, человек стремится выбирать

самое консервативное и минимальное, но при этом достаточно эффективное действие, которое может привести его к получению желаемого.

Может ли человек поступать иначе? Будет ли он тратить больше энергии, чем необходимо, или идти на ненужные риски, если существует способ получить желаемое более простым и безопасным путем? Не будет. Природа этого не допустит.

Следовательно, ключевой принцип таков: главный герой никогда не должен делать меньше, чем необходимо, но и никогда не делать больше, чем необходимо. Он должен предпринимать достаточно консервативное, требующее минимальных усилий, но в то же время достаточно эффективное действие, которое позволит ему приблизится к объекту желания. Однако не забывайте про правило Златовласки и про то, что эта планка значительно варьируется от человека к человеку[4].

В нашей повседневной жизни мы обычно правильно выбираем действия, и 99 % наших действий вызывают реакции, которые мы более-менее ожидаем. Например: мы поднимаем руку на обочине проезжей части, и рядом с нами тормозит такси; задаем запрос в Google, и выскакивает ответ из Википедии; звоним другу, и тот рад нас слышать. Мы предпринимаем действие и получаем нужный нам результат. Так происходит в жизни, но не в хорошей истории.

Чтобы создать значимое эмоциональное впечатление для своей аудитории, рассказчик убирает все обыденные, тривиальные и банальные моменты и оставляет только те события, которые несут в себе мощный ценностный заряд.

Стремясь создать изменение, которое привлечет внимание людей, рассказчик сталкивает субъективное ожидание главного героя с объективной неизбежностью. Ожидание — это наше предположение о том, что должно произойти в ответ на наше действие; неизбежное — то, что происходит на самом деле. Эта брешь между первым действием главного героя (основанным на его субъективном восприятии вероятностей) и первой реакцией окружающего мира (проистекающей из неизбежной объективной реальности) кардинально меняет заряд основной ценности в его жизни — и инициирует дальнейшую цепочку событий.

6-й этап: Первая реакция

Ключевой принцип: Нарушение ожидания

Первая реакция окружающего мира несет в себе множество важных аспектов; давайте разберемся с ними по отдельности.

Нарушение ожидания

Когда реальный мир внезапно реагирует иначе и/или интенсивнее, чем предполагал главный герой, это нарушение ожидания сначала его удивляет, а затем дает новое понимание. Несоответствие между ожиданием и результатом создает брешь в его субъективном восприятии мира и наглядно показывает ему, что объективный мир изменился. Пытаясь осознать произошедшее, он начинает видеть истинные «почему» и «как», движущие окружающим миром, а также понимание того, какие непредвиденные антагонистические силы преграждают ему путь к искомой цели.

Под *антагонистическими силами* необязательно подразумеваются отъявленные злодеи или зло как таковое. Злодеи обитают в определенных жанрах; и в таких фильмах, как «Терминатор», суперзлодей может быть превосходным антагонистом. Говоря об антагонистических силах, мы имеем в виду любые препятствия, которые мешают главному герою достичь желаемого.

После того как первое действие главного героя вызывает антагонистическую реакцию, он оказывается еще дальше от своего объекта желания, чем прежде, и осознает, что не сможет получить желаемое легким и безопасным путем. Эти антагонистические силы могут относиться к одной из следующих четырех категорий: физические, социальные, межличностные или внутриличностные — или же представлять собой любую их комбинацию. Каждая из этих категорий предлагает огромное разнообразие возможных препятствий.

1. Физические препятствия. Непреодолимые силы времени и пространства, а также все материальные объекты во Вселенной, созданные природой или руками человека: нехватка времени или

опоздание; слишком большое расстояние до чего-либо; природные бедствия — от ураганов до вирусов; темные и опасные городские улицы; чертов автомобиль, который никак не заводится.

К этим реалистичным антагонистическим силам фантастические жанры добавляют сверхъестественные и магические силы, разнообразие которых — как и полет фантазии авторов — не знает границ.

2. Социальные препятствия. Любые препятствия, которые могут создаваться любыми организациями, группами и отдельными индивидами. Сюда относятся все уровни, включая международный, государственный и местный; органы власти, правовая система, армия, корпорации, учебные заведения, больницы, религиозные и даже благотворительные организации и т. д.

Каждая организация создает иерархическую пирамиду: люди наверху обладают значительной властью, люди внизу практически не обладают властью. Любое общество имеет свои социальные слои. Перемещение между этими слоями зависит от множества факторов, включая образование, личностные качества, силу воли и — очень часто — удачу.

3. Межличностные препятствия. Силы удовольствия и страдания, которые проистекают от близких и зачастую проблематичных отношений с членами семьи, друзьями и любимыми людьми.

Они варьируются от занятий любовью до развода, от дарения дорогих подарков до склок по поводу денег.

4. Внутренние препятствия. Любые препятствия, которые создаются телом, чувствами или мыслями главного героя, включая конфликт между сознательными и подсознательными желаниями.

Что если прошлый опыт вас подводит, тело перестает слушаться, а эмоции затмевают здравый смысл? Например, из-за повышенной мнительности влюбленный главный герой может чувствовать себя то счастливым, то несчастным, даже если в его любовных отношениях не происходит никаких объективных изменений.

Поворотные пункты

Поворот истории означает изменение заряда основной ценности; *поворотный пункт* — это тот конкретный момент, когда непредвиденная реакция меняет заряд ценности с положительного на отрицательный или наоборот. Поворотный пункт вызывает это изменение одним из двух способов: либо в результате активного действия и последующей неожиданной реакции, либо в результате раскрытия некой тайны или ранее неизвестного факта и также последующей реакции на это.

В идеале каждая сцена должна содержать поворотный пункт. Если она такового не содержит, не приводит к изменению заряда ценности, то воспринимается как незначимое событие. Слишком много незначимых событий подряд — и история превращается в скучный нарратив. С другой стороны, динамичное, прогрессирующее изменение крепко удерживает человеческое внимание на крючке.

Поворотные моменты затрагивают одновременно рациональный и эмоциональный уровни восприятия. Чтобы понять причину их двойного эффекта, давайте рассмотрим эти две составляющие по отдельности.

Рациональное воздействие поворотных моментов

Любое нарушение ожидания по сути является следствием неизвестной причины. В результате поворотные моменты вызывают у аудитории следующие вопросы: «Почему вещи приняли такой неожиданный оборот? Почему главный герой этого не предвидел? Почему я не предвидел этого? Какие конкретно причины и силы привели к такой реакции?»

Непредвиденный поворот проделывает брешь в воспринимаемой действительности. Любопытство побуждает аудиторию заполнить эту брешь знанием, поэтому люди мысленно возвращаются к предыдущим сценам и пытаются найти незамеченную ими причину, ответить на вопрос «почему?». Когда люди находят ответ, скрытый в паутине предшествующих событий, они мысленно восклицают: «О, теперь я понимаю, почему это случилось!» Это открытие приносит им более глубокое рациональное понимание — и удовлетворение.

Возьмем фильм «Человек, который изменил все»: когда генеральный менеджер Билли Бин представляет новый статистический метод подбора игроков главному тренеру и главе службы скаутов, он ожидает, что те будут так же воодушевлены его потенциалом, как и он. Поворотный момент: эти двое отвергают метод с первого взгляда и отчаянно сопротивляются попыткам Бина использовать его на практике. Мы удивляемся: почему? После некоторых размышлений осознаем, что бейсбол на самом деле старая игра, придуманная в XIX в., и люди, которые всю жизнь работали по старинке, не могут так просто отказаться от традиций в пользу новых технологий XXI в.

После этого поворота история движется в негативном направлении, но Билл находит новые способы повлиять на своих консервативных антагонистов и меняет направление истории, приводя ее к положительной кульминации. В процессе этого аудитория вознаграждается за свое внимание кратким экскурсом в историю бейсбола, новыми знаниями о современных методах игры, а также более глубоким пониманием мотивов и характеров персонажей.

Как заметил Аристотель, самое глубокое рациональное удовольствие люди получают тогда, когда могут учиться, не учась. Когда рассказчик умело облекает смысл в форму увлекательной истории, аудитория не делает никаких мыслительных усилий, но к концу истории приобретает более глубокое понимание внутренних механизмов объективного мира и человеческих душ.

Эмоциональное воздействие поворотных моментов

Эмоции возникают как реакции на стимулы. Когда зрительные, звуковые, вкусовые или тактильные раздражители воздействуют на наши органы чувств, наше сознание мгновенно анализирует значение этих сенсорных сигналов, отделяя положительные от отрицательных, полезные от неполезных, знакомые от странных, красивые от уродливых, благоприятные от враждебных и т. д.

Этот ментальный процесс обработки сенсорных сигналов сосредоточен на поиске изменений. Пока условия остаются нейтральными и постоянными, наш ум не уделяет им внимания и продолжает заниматься своими делами. Но, когда что-то меняется, у нас в голове немедленно звучит сигнал тревоги, поскольку наши

животные инстинкты предупреждают о том, что изменение может угрожать нашему выживанию.

После того как мозг мгновенно анализирует это изменение и наклеивает на него ярлык положительного или отрицательного, соответствующие железы выбрасывают в кровь целый коктейль химических веществ. Эти химические вещества в крови мы ощущаем как *эмоции*. Как было сказано во 2-й главе, на самом базовом уровне мы ощущаем всего две эмоции — удовольствие и страдание, хотя они могут иметь разную степень интенсивности, принимать широкое разнообразие форм и характеризоваться разными уровнями сложности. Вот почему два человека могут очень по-разному реагировать на один и тот же стимул. Или один человек может интерпретировать один и тот же стимул по-разному и испытывать так называемые *смешанные эмоции*.

Следовательно, эмоция является побочным эффектом изменения. Когда наш мозг интерпретирует изменение как положительное, он дает приказ на выброс гормонов удовольствия; когда он считает изменение отрицательным, он инициирует страдание.

Применительно к сторителлингу этот механизм определяет построение динамики поворотных моментов. Рассмотрим в качестве примера маркетинговую кампанию бренда Dove от Unilever.

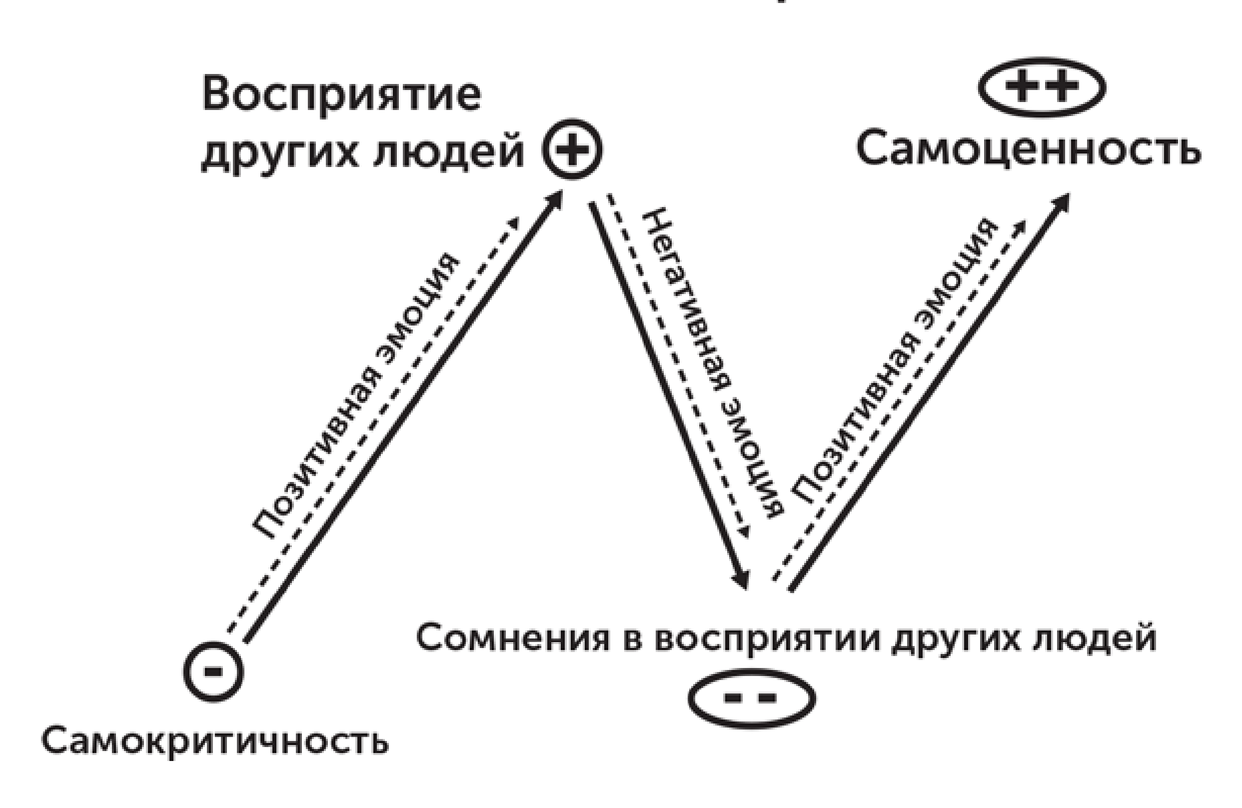
Кампания Dove «За истинную красоту»

Журнал *Ad Age* назвал кампанию «За истинную красоту» одной из пяти лучших маркетинговых кампаний столетия. Все началось с того, что исследование рекламного агентства Ogilvy & Mather показало, что всего 2 % женщин считают себя красивыми, тогда как остальные 98 % слишком придирчиво относятся к своей внешности, вплоть до крайностей. В результате в 2004 г. Unilever запустила кампанию, призванную убедить женщин в их естественной красоте.

В 2013 г. Хьюго Вейга из Ogilvy & Mather снял видеоролик под названием «Эскизы настоящей красоты от Dove»[2]. В нем рассказывается о необычном эксперименте: группа женщин согласилась стать моделями для художника-портретиста, который должен был нарисовать их портреты с одним удивительным условием — он не видел женщин и рисовал, опираясь на их собственное

описание своей внешности. Этот смелый поступок со стороны женщин уже сам по себе пробуждал сопереживание у зрительской аудитории.

Закончив портреты, художник нарисовал женщин еще раз — теперь опираясь на описания их внешности, данные посторонними людьми. Когда эти два эскиза были помещены рядом друг с другом, стало очевидно, что портреты, нарисованные со слов других людей, были гораздо более привлекательными и соответствующими реальности, чем портреты на основе самокритичных описаний, данных самими женщинами. Почти все женщины, видя разницу между двумя портретами, не могли сдержать слез.



Динамика эмоций

Вышеприведенная схема показывает эмоциональную динамику в ролике «Эскизы настоящей красоты от Dove». Эта эмоциональная динамика непосредственно сопряжена с изменением ценностного заряда истории между положительным и отрицательным полюсами — между чрезмерной самокритичностью и осознанием самоценности.

История разворачивается следующим образом: каждая женщина, согласившись на портрет «вслепую», описывает свою внешность нелестно, иногда откровенно негативно (*инициирующее событие*). Эти акты самокритики нарушают баланс в их жизни, переводя эмоциональное состояние из нейтрального в негативное.

Когда женщины видят свои портреты, составленные на основе впечатлений посторонних людей, их эмоциональное состояние меняется от негативного к позитивному. Они улыбаются (*первое действие*). Этот поворотный момент меняет заряд основной ценности с отрицательного (самокритичность) на положительный (восприятие других людей).

Но, сравнивая два контрастных портрета, женщины начинают сомневаться в том, насколько достоверно восприятие других людей (*кризис*). Могут ли они доверять посторонним людям? Кому они должны верить больше? Себе или другим? Этот поворотный момент заставляет женщин перейти от удовольствия, вызванного «взглядом со стороны» (*положительная эмоция*), к сомнению в достоверности этого взгляда (*двойная отрицательная эмоция*). Это изменение вызывает у аудитории соответствующий эмоциональный отклик.

Затем внутри каждой женщины желание поверить восприятию со стороны начинает бороться с внутренним препятствием в виде неуверенности в себе (*второе действие*). В конце концов лучшая сторона ее натуры берет верх и убеждает посмотреть на себя глазами других людей (*вторая реакция*). Кульминация истории — достижение двойного положительного заряда самоценности. Во время этого решающего перехода аудитория разделяет победу женщин над своей самокритичностью и вместе с ними испытывает всплеск положительных эмоций.

Все хорошо рассказанные истории показывают, как и почему происходят изменения в жизни, и, как было сказано выше, побочным эффектом изменений являются эмоции. Еще раз подчеркнем, что это касается только *значимых* изменений. Когда ценностный заряд истории меняется с положительного на отрицательный, аудитория мрачнеет; когда наоборот — наполняется позитивными, радостными чувствами. Но, как только изменение завершается, эмоции быстро рассеиваются и аудитория готова двигаться дальше, в новом направлении. Чтобы создать и поддерживать эмоциональную вовлеченность, история

должна динамически перетекать от одного значимого изменения к другому. Без таких изменений с радикальной сменой ценностного заряда даже самая интенсивная, полная событий история выродится в плоский, скучный нарратив «а потом он сделал это, а потом это, а потом то…»

7-й этап: Кризисный выбор

Ключевой принцип: Новое понимание

Главный герой продвигается к своему объекту желания действие за действием, от одного поворотного пункта к другому, до того момента ближе к концу истории, когда все антагонистические силы в его жизни достигают апогея, стекаются в одном месте и в одно время и преграждают ему путь к искомой цели. Это обязательная сцена, которую аудитория ждет с начала истории. К этому моменту главный герой исчерпал все возможные действия для достижения цели кроме одного, как правило, наиболее рискованного и требующего от него напряжения всех его сил. Этот момент называется кризисом, и он требует от героя принятия критически важного решения. Выбранное им действие должно привести к окончательному исходу — либо вернуть равновесие в его жизнь, либо окончательно все разрушить.

Природа выбора

Решения бывают двух видов: очевидный выбор или дилемма, иными словами, легкий и трудный выбор.

В первом случае существует два варианта — однозначно позитивный и однозначно негативный, поэтому выбор здесь прост. Заложенные в нас природой инстинкты требуют, чтобы мы всегда выбирали положительный для нас вариант.

Все живое, будь то флора или фауна, инстинктивно подчиняется двум законам, которые отвечают за сохранение энергии и жизни: 1) никогда не выбирать более сложный способ, если искомую потребность можно удовлетворить более простым путем; 2) никогда не выбирать

более рискованный способ, если искомую потребность можно удовлетворить путем более безопасным. Если соединить эти два закона вместе, мы получаем следующий закон природы: при столкновении с выбором между положительным и отрицательным, правильным и неправильным, добром и злом человек всегда выбирает первое.

Но в жизни люди редко делают выбор, опираясь на чисто рациональные соображения. Вышеуказанные законы природы пропускаются через призму субъективного мировосприятия и искажаются под влиянием иррациональных предубеждений.

Когда мы понимаем, что каждый человек выбирает только положительные, правильные и добрые действия, исходя из своего субъективного мировоззрения, и при этом видим то обилие зла и насилия, которое было и остается бичом нашего мира, мы не можем не поразиться чудовищной мощи человеческого разума. Наш разум — эта машина, предназначенная защищать собственную жизнь, — способен рационализировать, кажется, все что угодно, превращая любое объективное зло в субъективное благо.

Дилеммы также бывают двух видов, и обе ставят человека перед трудным выбором — между двумя положительными либо между двумя отрицательными исходами. Первый тип дилеммы известен как «непримиримые блага», второй — как «меньшее из двух зол».

В первом случае герой должен выбирать между двумя положительными исходами; он хотел бы получить то и другое, но обстоятельства таковы, что он может получить только одно из двух благ. Во втором случае ему приходится выбирать между двумя отрицательными исходами — он не хочет ни того ни другого, но обстоятельства заставляют сделать выбор. Трудный выбор сопряжен с беспокойством и риском. Что бы ни выбрал главный герой, он неизменно теряет что-то ценное в обмен на другое ценное: короче говоря, ему приходится заплатить значимую цену[3].

В историях художественных произведений кризисное решение должно приниматься в условиях чрезвычайного давления и стресса, причем выбор всегда должен представлять собой непростую дилемму. В отличие от этого в целенаправленной маркетинговой истории кульминационный выбор должен происходить безо всякого давления и стресса, но об этом мы поговорим с вами в следующей главе.

8-й этап: Кульминационная реакция

Ключевой принцип: Завершение концовки

Итак, выбранная стратегия сработала. В кульминационный момент окончательное действие, выбранное главным героем, вызывает реакцию, на которую он надеялся. Он получает то, что хочет и в чем нуждается, и тем самым возвращает в свою жизнь равновесие — как правило, на более высоком уровне гармонии, чем в начале истории. История завершается законченной концовкой — когда на все вопросы даны ответы, все эмоции удовлетворены.

Принцип прогрессивного развития

Если история не ограничивается одним поворотным моментом, а представляет собой полноразмерную форму (например, двухчасовой фильм) или длинную форму (например, 500-страничный роман или даже многосезонный телесериал), она должна разворачиваться по принципу прогрессивного развития.

В этих случаях поворотные пункты следуют один за другим и либо постепенно приближают главного героя к объекту желания (положительное прогрессивное развитие), либо отдаляют от него (отрицательное прогрессивное развитие), пока не наступает апогей, кульминация с окончательным удовлетворением этой центральной потребности. В ходе развертывания полноразмерной или длинной формы истории разнообразные антагонистические силы наращивают свою мощь и размах, делая тем самым историю более глубокой и масштабной. В сторителлинге это называется прогрессивным развитием усложнений. По мере разворачивания антагонистических сил от главного героя требуются все более решительные и рискованные действия, все большая концентрация силы воли, умственных, эмоциональных и физических способностей, чтобы продолжать движение к своему объекту желания.

Череда событий не только постоянно меняет ценностный заряд между положительным и отрицательным, но и непрерывно усиливает этот заряд через прогрессивное развитие конфликта и сопряженного с

ним риска. С каждым новым действием и реакцией главный герой рискует потерять все больше и больше. Другими словами, по мере развертывания истории антагонистические силы нарастают, увеличивая риски и возможные потери и требуя от главного героя все большей силы воли для принятия все более сложных решений. Это напряжение должно неуклонно возрастать вплоть до конечного кульминационного момента.

В качестве примера длинной формы истории давайте рассмотрим всемирно известный 86-серийный телесериал АМС «Во все тяжкие»:

В 1-й серии главный герой Уолтер Уайт (который никогда не курил) узнает, что у него неоперабельный рак легких. Понимая, что его время истекает, он решает финансово обеспечить семью и, используя превосходные знания химии, создает… скажем так, стартап, который начинает производить специфический нишевой продукт лучше, чем его конкуренты. Это очень непростой бизнес, поскольку его партнеры ненадежны, а конкуренты безжалостны.

Уолтер постоянно сталкивается с нехваткой производственного сырья и нарушением цепочек поставок. Плюс ко всему его преследует бич всех предпринимателей: государство со своими интересами и законами (в случае Уолтера это Управление по борьбе с наркотиками, УБН).

Как и большинство визионеров, Уолтер окружен людьми, которые не в состоянии его понять и видят в его блестящих успехах угрозу своим интересам.

Занимаясь строительством бизнес-империи, он переживает серьезные неудачи также и в личной жизни. Жена ему изменяет, а главным антагонистом является его свояк, агент УБН. Все более серьезные опасности испытывают на прочность силу воли Уолтера, но он справляется с ними и получает все более щедрое вознаграждение. В кульминационных сериях Уолтер оставляет семье приличное состояние, спасает жизнь партнера и уничтожает своего самого могущественного врага.

Итак, в следующей главе мы адаптируем восемь описанных этапов сторителлинга к формату маркетинговой истории. Последующие главы будут посвящены тому, как использовать возможности хорошей истории для выполнения широкого спектра маркетинговых задач.

6. Целенаправленная маркетинговая история

В предыдущих главах мы рассмотрели базовую структуру всех хороших историй, когда-либо созданных человечеством, от доисторических мифов до телесериалов наших дней. В данной главе мы применим эту древнюю универсальную модель к изобретенной в конце XX в. инновационной форме истории — так называемой *целенаправленной маркетинговой истории*. И начнем со сравнения истории, рассказанной ради реализации некоего художественного замысла, с историей, рассказанной с четко определенной маркетинговой целью, сосредоточившись на уникальных особенностях последней.

Сторителлинг: художественная история против маркетинговой истории

Длинная форма против короткой формы

Древние рассказчики, рассказывавшие истории своим соплеменникам, собиравшимся у костра, установили стандарт длительности истории — «за один присест». Истории должны были длиться ровно столько времени, сколько люди были в состоянии высидеть неподвижно на одном месте и сохранять концентрацию внимания. Как в те времена, так и сегодня предел физической, умственной и эмоциональной усталости наступает примерно через два часа — именно столько длится большинство фильмов, театральных постановок, опер, балетов и других представлений.

За редким исключением, таким как длящаяся почти 24 часа пьеса «Извращение» Нила Орама (за это попавшая в Книгу рекордов Гиннесса), принцип «за один присест» также объясняет, почему писатели и сценаристы разбивают свои длинные истории, такие как роман-эпопея «Война и мир» или телесериал «Клан Сопрано», на части, называющиеся главами или сериями.

В отличие от полноразмерных художественных историй маркетинговые истории сокращают и сжимают события. Типичная

маркетинговая история умещается в 30-секундный рекламный ролик или трехминутое видео на YouTube. Прекрасные примеры — ролик о молодом инженере Оуэне компании GE и «Эскизы настоящей красоты от Dove».

Полноразмерные истории могут содержать десятки и даже сотни поворотных пунктов, меняющих их ценностный заряд между положительным и отрицательным полюсами. В отличие от них целенаправленные маркетинговые истории ограничиваются одним-двумя, максимум тремя поворотными моментами.

Запоминание общего против запоминания деталей

Истории прилипчивы. Как было сказано выше, наш ум — это машина, заточенная под создание и хранение историй. В результате истории глубже отпечатываются в нашем сознании и остаются в памяти несравнимо дольше, чем факты и цифры. Но из-за большого размера большинства художественных историй люди, как правило, запоминают только основной сюжет и нескольких ключевых персонажей. Тысячи и тысячи подробностей попросту стираются из памяти.

Концентрированная лаконичность маркетинговой истории делает ее запоминающейся, включая самую важную деталь — название бренда в рекламной истории или название продукта в истории, нацеленной на генерацию спроса. Как популярная мелодия, которая крутится у вас в голове целый день, короткая маркетинговая история воспроизводится в сознании потребителя всякий раз, как только его мысли обращаются к соответствующей потребности или продукту.

Удовлетворение против действия

Художественная история, как правило, завершается концовкой, приносящей аудитории максимально полное рациональное и эмоциональное удовлетворение; маркетинговая история, напротив, оставляет концовку открытой. Оба вида истории начинаются с пробуждения любопытства и эмпатии (инициирующего события) и усиливают эту связь в ходе последующей цепочки событий (через прогрессивное развитие усложнений). Но, когда наступает момент кульминации/кризиса, художественная история завершает впечатление

аудитории, тогда как маркетинговая история расширяет его еще на один критически важный шаг. Аудитория маркетинговой истории переносит этот опыт в реальный мир и претворяет его в действие всякий раз, когда покупает соответствующий продукт или услугу. Другими словами, цель маркетинговой истории — трансформировать эстетическое удовольствие от кульминации в позитивное действие на рынке, превратить аудиторию в потребителей.

Хорошие маркетинговые и художественные истории вознаграждают аудиторию значимым эмоциональным опытом. Мы смеемся или плачем над тем, что никогда раньше не считали смешным или грустным, и в обоих случаях получаем новое рациональное понимание жизни в новой для нас эмоциональной оболочке. Это сочетание идеи и эмоций в той или иной мере обогащает нашу внутреннюю жизнь. После хорошей истории мы становимся более полноценными человеческими существами, чем были до нее.

Единичный опыт против повторного опыта

Ключевое различие заключается в следующем: художественная история реализует свое предназначение через единоразовое переживание, тогда как маркетинговая история должна переживаться много раз: каждый раз, когда потребитель совершает покупку. Задача маркетинговой истории — побудить потребителя не только принять первое решение о покупке, но и принимать это решение снова и снова и, более того, быть готовым платить полную цену, таким образом обеспечивая маржу прибыли.

Концентрированные впечатления увлекают и заставляют забыть о времени. Наше чувство времени настолько субъективно, что, слушая хороший концерт, играя в компьютерную игру или погружаясь в превосходный фильм, мы перестаем ощущать течение времени. Сколько раз по окончании захватывающей книги, фильма или игры вы смотрели на часы и восклицали в изумлении: «Ого, неужели прошло целых три часа?!» Некоторые возвращаются к своим любимым художественным историям во второй, третий и бессчетное количество раз, чтобы еще раз пережить этот опыт. Но каждый раз после кульминации человек выныривает в повседневную реальность.

Маркетинговая история также захватывает внимание и останавливает время, но ее главное предназначение — воспроизводиться в человеческом сознании бесчисленное количество раз. Обсуждение маркетинговой истории порождает цепную реакцию, известную как устная реклама или сарафанное радио. С художественными историями может происходить то же самое, но разница в том, что большинство из них (за такими редкими исключениями, как «Звездные войны») живут намного меньше, чем большинство брендов.

Лояльность к автору против лояльности к бренду

Читатели художественной истории лояльны только к ее автору — если им понравилась написанная им история, они обязательно купят его следующую книгу в надежде получить такое же удовольствие. В отличие от этого маркетинговая история создает лояльность не автору, который в данном случае совершенно неважен, а бренду. Устойчивая лояльность бренду, обуславливающая регулярные покупки, создается через переживание потребителем зеркального опыта, на что нацелена каждая маркетинговая история.

Зеркальный опыт

Хорошо рассказанные истории создают два вида зеркального опыта: рациональный и эмоциональный.

Рациональный зеркальный опыт опирается на любопытство. Инициирующее событие истории дразнит аудиторию вопросами: «Что будет дальше? Что случится потом? Чем закончится эта история? Получит ли главный герой свой объект желания?» Предлагаемый историей рациональный опыт зеркально отражает тот же набор проблем и вопросов, с которыми мы сталкиваемся в нашей повседневной жизни. Как сказал Шекспир, цель истории — держать зеркало перед природой.

Эмоциональный зеркальный опыт опирается на эмпатию. Когда главный герой истории излучает положительные энергии, этот центр добра инстинктивно привлекает людей, которые подсознательно отождествляют себя с главным героем и сопереживают ему. Как

обсуждалось в предыдущей главе, эмпатия является императивом для любой, тем более маркетинговой, истории, поскольку без такой «сопереживательной» связи невозможно затронуть людей и побудить их к каким-либо действиям в реальном мире, не говоря уже о принятии решений о покупке{1}.

В художественной истории переживание эмоционального зеркального опыта состоит из двух шагов. Маркетинговая история добавляет третий шаг.

Первый шаг — *отождествление*. В тот момент, когда целевой потребитель признает существование общих человеческих качеств между собой и главным героем истории, он начинает мыслить по аналогии: «Этот персонаж похож на меня. Следовательно, я хочу, чтобы он получил свой объект желания, потому что в аналогичной ситуации я хотел бы того же». Другими словами, он видит родство между собой и главным героем истории{2}.

Второй шаг — *подсознательное переключение*. Как только целевой потребитель отождествляет себя с главным героем, он начинает считать его историю *своей* и подсознательно ассоциирует объект желания главного героя со своим желанием в реальной жизни. Более за то, чтобы главный герой получил свой объект желания, он воспринимает это через призму достижения собственного объекта желания в реальной жизни.

Целевой потребитель инстинктивно переживает события так, *как будто* они происходят с ним. По мере развертывания истории он вместе с главным героем проходит через все успехи и неудачи, положительные и отрицательные переживания, пока неизбежная кульминация не приводит пусть к опосредованному, но вознаграждающему удовлетворению его потребности. Это подсознательное переключение между вымышленным и личным объясняет, почему хорошая маркетинговая история обеспечивает столь устойчивые позитивные результаты.

Третий шаг — *превращение в действие*. Зеркальные переживания мотивируют потенциального потребителя на действия. Желая испытать изображенный в истории положительный опыт, он покупает соответствующий продукт. Это инициированное историей действие одновременно удовлетворяет его потребность и реализует цель истории — превращает потенциального потребителя в настоящего.

Немного науки

Чтобы понять, как именно работает зеркальный опыт, давайте немного отступим от темы и рассмотрим нейрологические основы этого механизма.

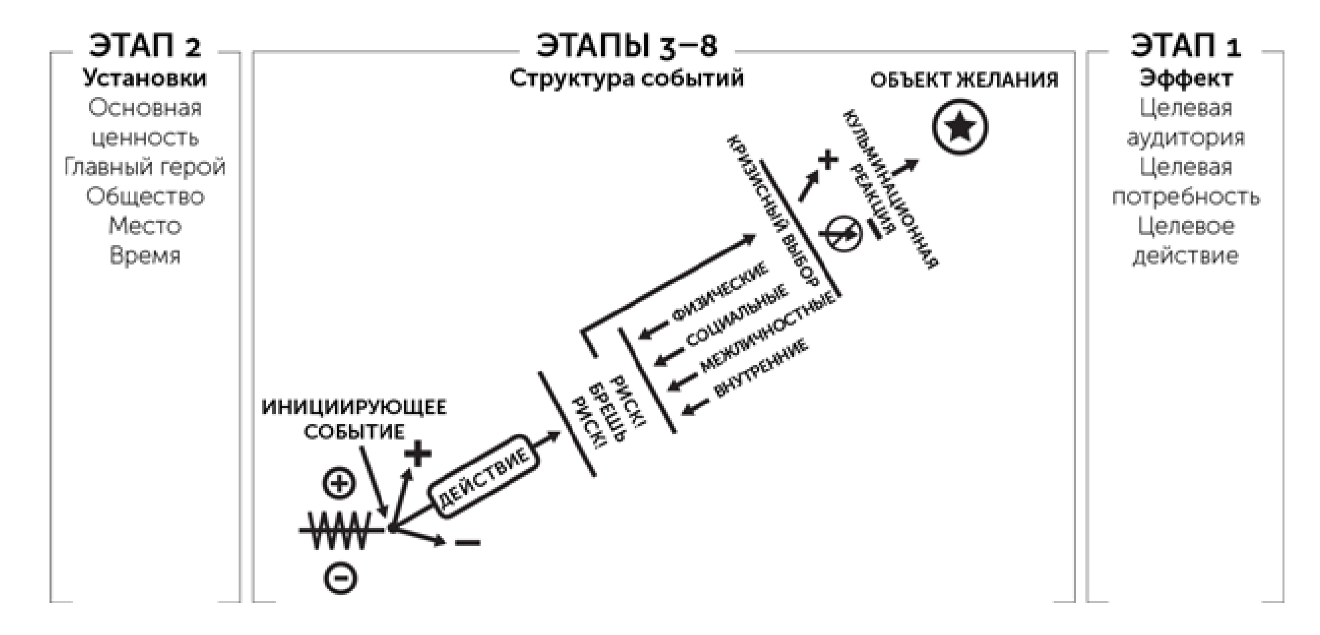
Как было сказано в 3-й главе, самая большая часть мозга, поле Бродмана 10, выполняет набор важных когнитивных функций, связанных с запоминанием и памятью, логическим мышлением, решением проблем, осуществлением выбора и планированием. В решении этих задач принимают участие и другие области мозга, но окончательные сознательные решения принимаются именно здесь. В поле Бродмана 10 прошлое перетекает в будущее{3}.

Наш мозг запоминает причинно-следственные связи, лежащие в основе прошлых событий, случившихся с нами в реальной жизни, и, превращая их в шаблоны, использует для разработки стратегий и тактик на будущее. В течение жизни мы накапливаем багаж знаний о том, как устроен этот мир и как взаимосвязаны различные действующие в нем силы. При столкновении с новой ситуацией наш ум опирается на эти прошлые шаблоны, чтобы найти наиболее эффективные тактики и спрогнозировать наиболее вероятную реакцию, которую те могут вызвать.

Этот процесс связывания прошлого опыта с будущими исходами охватывает не только реальный, но и вымышленный опыт. Когда хорошая история затрагивает наши мысли и чувства, ее виртуальные события разворачиваются на театральных подмостках в поле Бродмана 10. Эти события сохраняются в памяти под ярлыком «вымышленных» бок о бок с реальными событиями. Но со временем этот ярлык размывается. Строя планы и прогнозы на будущее, наш мозг не считает необходимым делать различия между вымышленным и настоящим опытом; вместо этого он скорее фокусируется на структуре событий. Он вычленяет лежащие в их основе причинно-следственные связи и, соединяя с результатами анализа реальных событий, формирует универсальные шаблоны причинной обусловленности, которые затем использует для прогнозирования возможных будущих исходов при осуществлении выбора и принятии решений.

Короче говоря, каждый человек всегда выбирает действие, исходя из своей личной оценки наиболее вероятного исхода, причем эта оценка

опирается на всю совокупность его прошлого, реального и вымышленного, опыта. Благодаря этому уникальному механизму, свойственному только людям, истории являются важнейшим источником знаний и опыта, руководством к действию, они способствуют формированию референтной матрицы для принятия будущих решений. Опытные маркетологи используют эту когнитивную особенность людей в своих целях.



Создание маркетинговых историй

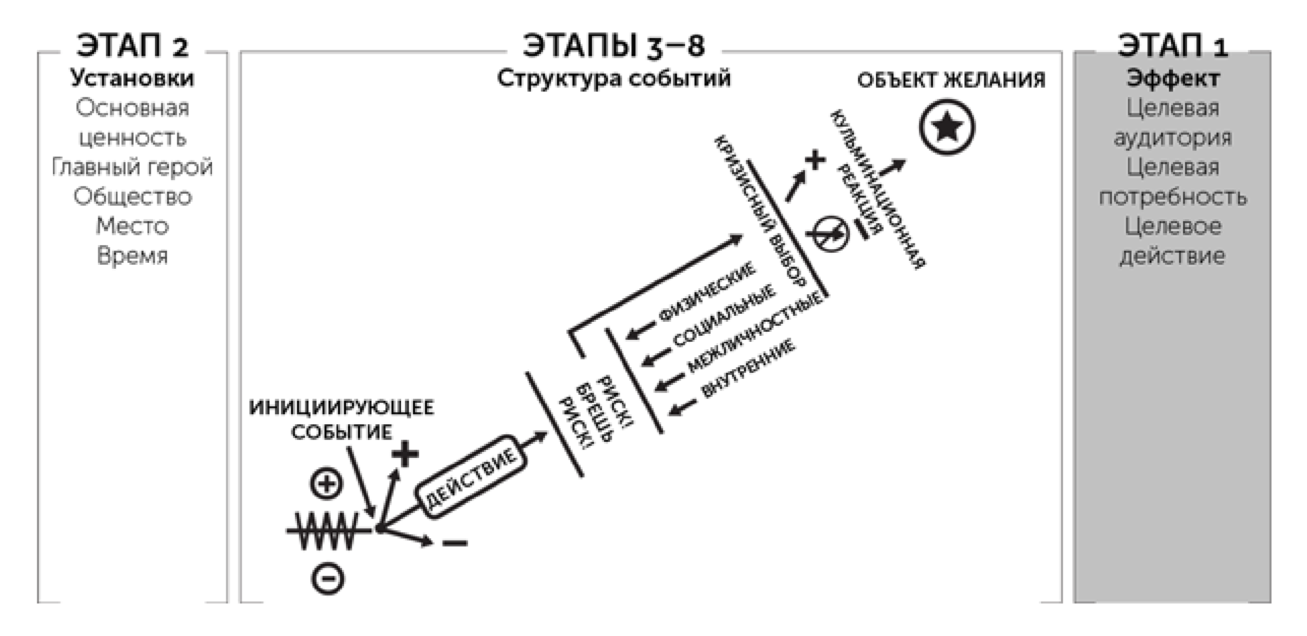
Создание маркетинговой истории следует той же 8-этапной модели, что и написание художественного произведения, но с прицелом на создание зеркального опыта, который подтолкнет целевого потребителя к искомому позитивному действию. Траектория маркетинговой истории ведет потребителя от осознания неудовлетворенной потребности к ее удовлетворению.

1-й этап: Три цели

Как было сказано в 4-й главе, создание истории начинается с определения ее целей. Авторы художественных историй, как правило, ориентируются на более широкую аудиторию. Но создатели

маркетинговых историй должны четко знать, на кого именно рассчитана их история. Им необходимо определить целевую аудиторию и потребительский сегмент. Кроме того, они должны знать, какую именно неудовлетворенную потребность должна создать история и, самое главное, к какому действию она должна подтолкнуть.

Восемь компонентов сторителлинга



Шаг 1: Определите целевую аудиторию

В эпоху больших данных демографические характеристики целевого потребительского сегмента (возраст, пол, образование, уровень доходов), как правило, хорошо известны, а если нет, то их легко определить.

Шаг 2: Определение потребности/желания/проблемы

Это скрытая потребность, которую потенциальный потребитель пока не осознает, но которую вы должны вытащить на поверхность. Большие данные могут снабдить вас поверхностными сведениями о людях, но не об их внутреннем «Я». Опросы потребителей не позволят заглянуть в их сердца.

Чтобы создать по-настоящему эффективную, мощную маркетинговую историю, вам нужно заглянуть глубже внешнего слоя демографических и потребительских данных и задать классический вопрос рекламодателя: «Что тревожит потребителя?».

В этом состоял истинный гений Стива Джобса. Он увидел то, чего не видел никто другой: что компьютеры уродливы. Компьютеры Dell он называл «скучными бежевыми ящиками»[4]. И был прав. Смотреть на эти громоздкие пластиковые коробки с торчащими проводами и тем более носить их с собой не доставляло никакого удовольствия. Джобс почувствовал, чего подсознательно хотели потребители: уникальной идентичности. Они хотели видеть себя креативными бунтарями с налетом элитарности. Поэтому он создал красивые и инновационные компьютеры, которые символизировали эти качества. Легендарные айфоны воплощали в себе невысказанные потребности и мечты потребителя. Маркетологи Apple воплотили его ви́дение в серии блестящих маркетинговых историй, укрепив имидж бренда.

Чтобы определить целевую потребность, которую должна высветить ваша история, спросите: «Что тревожит наших потребителей? В чем они нуждаются, но не осознают этого? Какая скрытая проблема настоятельно требует решения?»

Шаг 3: Определение целевого действия

Насколько бы популярной ни стала маркетинговая история, в ней мало смысла, если публика наслаждается ею как хорошей художественной историей, а потом выкидывает из головы. История, рассказанная в «Эскизах настоящей красоты от Dove», не только глубоко трогала людей, но и заставляла бежать в магазин и покупать мыло Dove в беспрецедентных количествах.

Подумайте, к какому конкретному действию вы хотите подтолкнуть вашу аудиторию. Если ваша история нацелена на корпоративных клиентов, искомым действием может быть подписание контракта. Если она нацелена на рядовых потребителей, целевым действием может быть покупка вашего продукта в розничных магазинах. Если вы продаете дорогостоящие товары, целью может быть привлечение потенциальных покупателей в салоны, чтобы ваша команда продаж могла сделать свою работу. Если предлагаете

профессиональные услуги, возможно, вы хотите побудить клиентов посетить ваш сайт и записаться на прием. Целью брендинговой кампании может быть создание у потенциальных потребителей осведомленности о бренде или, если необходимо, изменение их восприятия с отрицательного на положительное.

Хотя кажется очевидным, что без трех вышеуказанных целей любые маркетинговые усилия бессмысленны, многие рекламные кампании нацелены в никуда. В них нет никакого целенаправленного посыла; они просто расхваливают свой продукт, дают несбыточные обещания и умоляют: «Купите прямо сейчас!»

2-й этап: установка

Разработка установки истории включает три основных шага.

Восемь компонентов сторителлинга

ЭТАП 2
Установки
Основная ценность
Главный герой
Общество
Место
Время

ЭТАПЫ 3–8
Структура событий
ИНИЦИИРУЮЩЕЕ СОБЫТИЕ
ДЕЙСТВИЕ
РИСК! БРЕШЬ РИСК!
ФИЗИЧЕСКИЕ
СОЦИАЛЬНЫЕ
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ
ВНУТРЕННИЕ
КРИЗИСНЫЙ ВЫБОР
КУЛЬМИНАЦИОННАЯ РЕАКЦИЯ
ОБЪЕКТ ЖЕЛАНИЯ

ЭТАП 1
Эффект
Целевая аудитория
Целевая потребность
Целевое действие

Шаг 1: Определение основной ценности

Определение неудовлетворенной потребности на первом этапе приводит нас к первому шагу второго этапа: определение основной ценности, которая позволит драматизировать решение этой проблемы, обретение лекарства от этой боли. Давайте снова обратимся к

маркетинговой кампании «За истинную красоту», которая буквально спасла бренд Dove от исчезновения.

Как мы рассмотрели в предыдущей главе, понимание скрытого страдания целевой аудитории и проистекающего из него объекта желания вдохновило рекламное агентство Ogilvy & Mather на создание маркетинговой истории вокруг основной ценности самокритичность/самоценность. Премьера трехминутного рекламного ролика «Эскизы настоящей красоты от Dove» состоялась 14 апреля 2013 г. Выбранная ценностная пара и динамика истории настолько точно уловили настроения целевой аудитории, что на YouTube ролик получил 97,6 % положительных откликов. Видео мгновенно стало вирусным: в течение недели ролик набрал более 15 млн просмотров, за 10 дней более 30 млн. Через два месяца его посмотрели 163 млн пользователей по всему миру. В целом он набрал более 4,6 млрд просмотров, получил Гран-при престижного фестиваля рекламы «Каннские львы» — и, самое главное, удвоил продажи[5].

Шаг 2: Выбор главного героя

Все существующие компании можно сгруппировать в три категории в зависимости от их основного вида деятельности: *эксплуатация природных ресурсов, создание продукта* и *оказание услуг*. Хотя некоторые компании работают во всех трех областях, каждая из них выстраивает свою идентичность вокруг одного ключевого вида деятельности, который она никогда не передаст на аутсорсинг. Маркетинговые кампании традиционно фокусируются на уникальной природе корпоративного бренда и, естественно, стараются, чтобы главный герой маркетинговой истории соответствовал этой уникальной корпоративной идентичности. В результате главные герои маркетинговых историй также делятся на три общие категории в зависимости от основного бизнеса компании.

1. Компания, центрированная на эксплуатации природных ресурсов

Эти компании побеждают своих конкурентов с помощью более эффективных и инновационных подходов к разработке и использованию природных ресурсов. Например, нефтяные компании

добывают таящиеся в недрах планеты углеводороды, а химические предприятия перерабатывают их в продукты нефтехимии. Добывающие компании зачастую являются монополистами, а их конечные потребители отдалены от них, находясь в конце длинной цепочки многоэтапной переработки, доставки и продаж. В этом случае главным героем маркетинговых историй, нацеленных на корпоративных клиентов (рынок B2B), является сама компания.

Это непростая задача. Превратить корпоративного гиганта в одну привлекательную личность — все равно что втиснуть все 50 штатов США в одного Дядю Сэма. Здесь требуется немалая креативность, но это можно сделать.

2. Компания, центрированная на создании продукта

Эти компании побеждают своих конкурентов, создавая более функциональные, красивые, удобные и надежные продукты. В этой категории маркетинговые истории часто делают главным героем сам продукт, персонифицируя его с помощью голоса, в виде человека или архетипа. В легендарной рекламной кампании Apple с незатейливым названием «Купи себе „Мак“» (Get a Mac) Джастин Лонг снялся в роли дружелюбного инновационного компьютера Mac, а комик Джон Ходжман — в роли его антагониста, самодовольного и неуклюжего традиционного ПК. Компания Procter & Gamble использует анимированного персонажа «Мистера Пропера — джина из бутылки», который появляется в доме и мгновенно решает самые трудные проблемы по наведению чистоты.

3. Компания, центрированная на оказании услуг

Эти компании побеждают своих конкурентов, предоставляя более качественные услуги. Конечный пользователь их медицинских, финансовых, юридических или любых других услуг становится более здоровым, состоятельным, защищенным и т. д. Поставщики профессиональных услуг посвящают знания и силы тому, чтобы улучшить жизнь своих потребителей. Следовательно, маркетинговые истории традиционно изображают профессионала как посредника, а потребителя услуг — как главного героя. Такой же подход применяется к некоммерческим организациям, включая неправительственные и

благотворительные организации и все правительственные структуры на всех уровнях власти.

Эти три шаблонные модели служили основой для маркетинговых историй на протяжении последнего столетия. Но потом наступила эпоха интернета. Когда потребители начали публично делиться своими впечатлениями о товарах и услугах — как позитивными, так и откровенно негативными, все изменилось. Столкнувшись с вирусным эффектом виртуального сарафанного радио, компании были вынуждены поставить потребителей во главу угла и сделать клиентоориентированность своей мантрой. Сегодня в маркетинговых историях поставщики продуктов и услуг все чаще представляются как сервисные компании (независимо от того, являются они таковыми или нет), а потребители изображаются главными героями.

Это хорошая тенденция. Ориентированный на потребителей сторителлинг знаменует собой положительную эволюцию в мировой коммерции — при условии, что эти истории креативны, убедительны, и самое главное — честны и не манипулятивны. Потребители поколения Y и Z ненавидят, когда им вешают лапшу на уши и пытаются ими манипулировать.

Императив эмпатии

Если ваш целевой потребитель не ощущает ничего общего между собой и главным героем вашей истории, его чувства не будут затронуты, он не будет слушать и не будет действовать. Эмпатия — это императив. Этот принцип кажется самоочевидным, но очень часто маркетологи не придают ему большого значения, вместо этого прибегая к классической рационализации: «Как бы ни банальна была история, если главный персонаж выглядит и ведет себя как типичный покупатель, эмоциональная вовлеченность возникнет автоматически. Лекарство от банальности — правильно подобрать главного героя». Эта логика, как показывает опыт, более чем ошибочна. Потребители хотят видеть не среднестатистических трафаретных персонажей, а таких, кто по-человечески близок им[6].

На самом деле для многих маркетинговых историй логический выбор главного героя падает на продукт или компанию. В таком случае

история должна рассказываться с этой точки зрения. Но здесь маркетолог сталкивается со следующей сложной проблемой: как создать эмпатическую связь между потребителем и главным героем, если последний является либо неодушевленным предметом, либо целой группой людей?

Отождествление с продуктом

Главный герой, по определению, должен быть активным агентом. Но продукт — это вещь, а вещи не имеют ни самосознания, ни силы воли и не могут принимать решения и активно действовать. К этой проблеме нужно подойти творчески. Роль продукта может сыграть актер либо анимированный персонаж. Можно создать некое подобие «Страны Оз», где все вещи являются живыми. В последних рекламных роликах Pier 1, Nest Labs и Geico Insurance мы видим болтливые чайники, коммуникабельные загородные дома и обаятельную австралийскую ящерицу.

Создание фантазийных миров и персонажей требует немалого воображения, нестандартных креативных идей и первоклассной реализации. Не желая себя утруждать, многие компании отказываются от маркетинговых историй и предпочитают стандартный подход — банально расхваливать свои продукты и давать, зачастую несбыточные, обещания.

Отождествление с компанией

Как было сказано в предыдущей главе, наличие у главного героя положительных человеческих качеств делает его центром добра, магнитом для эмпатии. Чтобы превратить компанию в такого вызывающего эмпатию персонажа, маркетолог первым делом должен определить основную ценность компании — настолько важную для ее существования, что в случае ее утери компания исчезла бы вместе с ней. Следующим шагом маркетолог должен сделать эту ценность основной чертой главного героя истории (коим является компания) и

превратить ее в ось, вокруг которой вращаются все решения и действия главного героя.

Но на практике очень многие маркетологи, делая компанию главным героем, не превращают ее в магнетический центр добра. Некоторые компании спонсируют спортивные мероприятия, получая право нарисовать свой логотип на бортиках стадионов. Другие выделяют средства на дорогостоящие операции, позволяющие спасти жизни людей. Такая благотворительность обеспечивает отличный материал для пресс-релизов, но редко помогает преодолеть антипатию, которую традиционно испытывают рядовые потребители к транснациональным корпорациям. Всегда помните, что центр добра проявляет себя в действии, а не через ассоциации.

С корпоративными миссиями дела обстоят чуть лучше. Starbucks, P&G, Royal DSM и многие другие компании заявляют о своей приверженности сделать мир лучше и занимаются решением конкретных социальных проблем, например нанимая на работу беженцев, помогая восстанавливать жилье после природных катастроф или предоставляя медицинскую помощь в странах третьего мира. Истории, основанные на таких миссиях, не только делают компании гуманистическими центрами добра, тем самым вызывая мощную эмпатию со стороны целевой аудитории, но и, в отличие от самовосхваляющих PR-панегириков, содержат траекторию изменения от отрицательного к положительному, которая придает естественность их маркетинговым историям.

Отождествление с брендом

Каждый человек формирует свою личностную идентичность в той культуре, которая его окружает. В ответ на вопрос, кто они, люди называют свою национальность, племя, религию, профессию и семейное положение, а также любимую музыку, фильмы, книги, произведения искусства, еду и спортивные команды. Они могут добавить какой-либо уникальный персональный опыт или достижения, которые также в значительной степени зависят от той культуры, в которой они родились. Современный мир добавил сюда еще одно

измерение: бренды. В первой половине XX в. люди прятали этикетки или срезали их. Теперь нет.

Феномен идентификации с брендами и сопутствующей этому любви к лейблам зародился после Второй мировой войны и глубоко пустил корни в обители американской высокой моды на Мэдисон-авеню. Сегодня одежда с броскими логотипами стала нормой. Эти логотипы не только рекламируют сам бренд, но и призваны сообщить окружающим информацию о владельцах одежды — об их вкусах, социальном статусе, персональных качествах, политических взглядах, сексуальных приоритетах и о многом другом.

Некоторые транснациональные компании по своим размерам и сложности превосходят страны третьего мира. Но, какими бы гигантскими и разнообразными ни были эти корпоративные организмы, они проецируют во внешний мир определенный образ жизни. Каждый бренд окружен своей уникальной аурой: IBM = гениальность, Budweiser = приятное времяпровождение, Louis Vuitton = роскошь. Эта репутация была заработана десятилетиями упорного труда, поэтому, когда звездную роль в маркетинговой истории играет компания или ее продукт, аура бренда должна стать аурой главного героя и история должна максимально подчеркивать это ключевое качество{7}.

Не переусердствуйте с образом героя

Создавая своего главного героя, помните о противоречивой природе человеческих существ. Человек может идентифицировать себя с чем угодно, от порванных джинсов до перстней с бриллиантами, от «Биг Мака» до высокой кухни. Однако включение продуктов в формирование личностной идентичности вовсе не означает, что люди испытывают чувство близости или эмпатии к производящей их корпорации. Люди редко отождествляют себя с сильными мира сего. Они уважают их, ищут у них защиты, поклоняются им, восстают против них, но редко им сопереживают. Даже самые богатые люди, для которых роскошный образ жизни является неотъемлемой частью их персональной идентичности, часто чувствуют себя обычными слабыми смертными. Это восприятие практически универсально.

Размышляя о своей жизни и месте в мире, люди инстинктивно осознают все те мощные, порой непреодолимые антагонистические силы, которые им противостоят, от непредсказуемости любви до неизбежности смерти. Взвешивая совокупность этих враждебных сил, мы все до некоторой степени время от времени чувствуем себя песчинками в этом мире.

Когда инициирующее событие нарушает равновесие в жизни главного героя, аудитория должна чувствовать, что он восстает против мощных антагонистических сил. Воспринимаемая слабость — самый эффективный способ пробудить сопереживание. Вот почему так важно не превращать главного героя в супергероя без страха и упрека. Если главным героем маркетинговой истории является компания, не нужно хвастаться ее размером, глобальным масштабом, богатством и влиянием. Если на эту роль выбран продукт, не переусердствуйте, расхваливая его новизну, модность или элитарность. Люди не сопереживают совершенствам; рекламируйте себя с благородным смирением.

Шаг 3: Создание установки

Физическая и социальная установка

Физическая и социальная установка маркетинговых историй варьируется от концептуального до конкретного, от анимированного до реального мира, от одного человека до целых сообществ. Сравните две маркетинговые истории от компании Apple: «Купи себе „Мак“» и «Недопонимание».

Невероятно успешная кампания «Купи себе „Мак“» продолжалась с 2006 по 2009 г. и в общей сложности насчитывала 66 историй по 30 секунд. Все они были сняты в одинаковом стиле: два персонажа, олицетворяющие собой конкурирующие компьютерные бренды, вели диалоги в абстрактном, ультраминималистичном молочно-белом пространстве. Один — в современной молодежной одежде (актер Джастин Лонг) — представлял компьютер Apple; другой — в костюме и галстуке из бабушкиного сундука (комик Джон Ходжман) — олицетворял собой традиционный персональный компьютер. Каждая

мини-история состояла из стремительно разворачивавшегося между «компьютерами» конфликта и одного поворотного пункта, после которого Apple всегда одерживал победу. В 2007 г. рекламная кампания «Купи себе „Мак“» получила премию Grand Effie[8].

В «Недопонимании», наоборот, показана реалистичная, «выхваченная из жизни» история: обычная семья собралась в загородном доме, чтобы отпраздновать Рождество. Сын-подросток полностью погружен в свой айфон, кажется не обращая внимания на происходящее вокруг, — типичная картина из жизни — в то время как остальные члены семьи веселятся, играют в снежки, наряжают елку и т. п. Поворотный момент наступает в рождественское утро, когда мальчик преподносит своей семье трогательный подарок — фильм о семейном празднике, снятый им на айфон. Эта реклама крутилась по ТВ в рождественский сезон 2013 г. и получила престижную премию «Эмми» в номинации «Выдающаяся реклама».

Выбранная вами физическая и социальная установка истории четко определяет и ограничивает ее возможности. Несмотря на то что установка всего лишь вымысел, в ней не может происходить все, что приходит вам на ум. В любом мире, пусть даже воображаемом, возможны только определенные события.

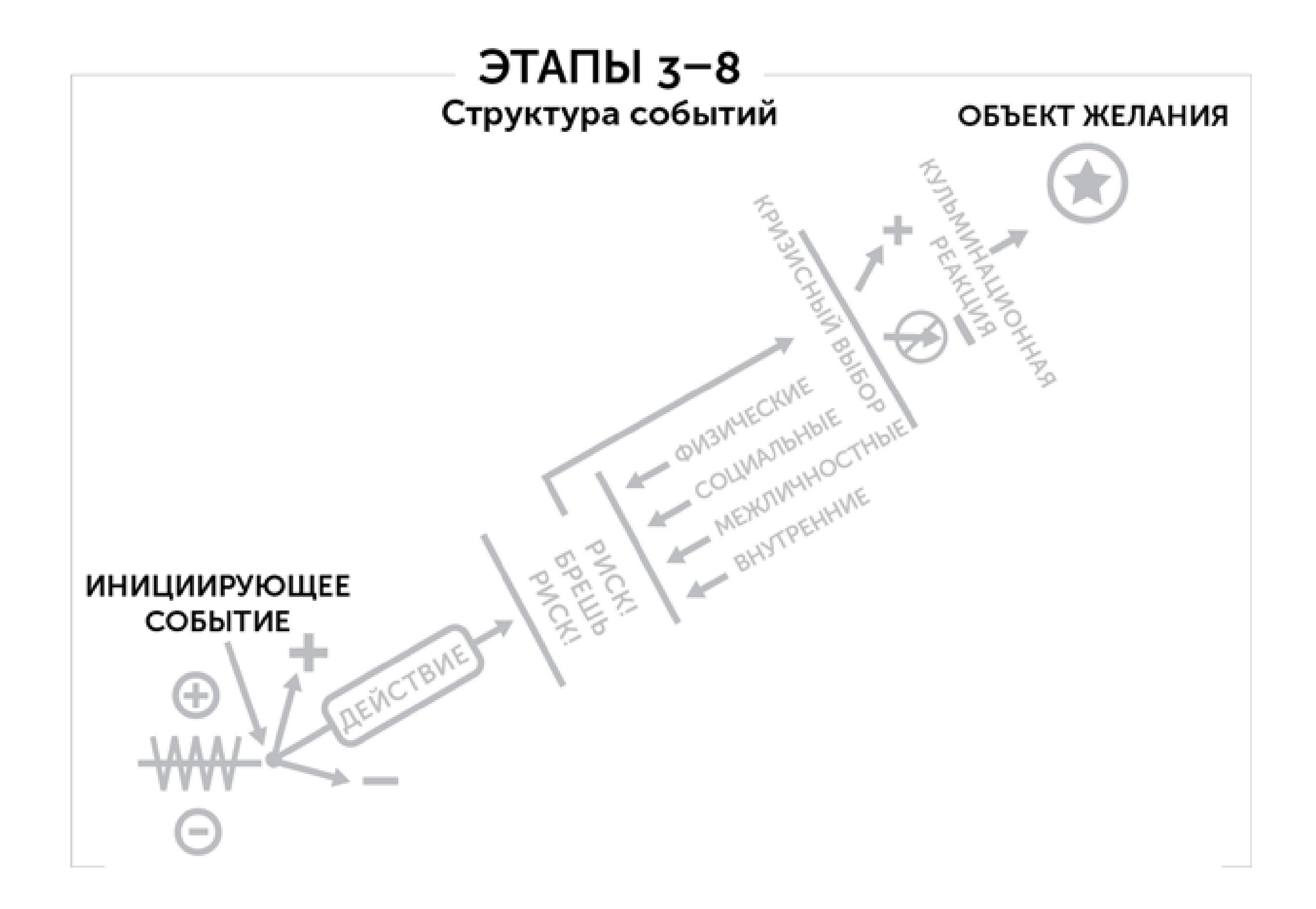
Место и продолжительность

Иногда маркетологи помещают маркетинговые истории в прошлое, будущее и даже во вневременные миры, как в сказках братьев Гримм и Ганса Христиана Андерсена, даже если рекламируемые ими продукты не являются средствами для волос («Рапунцель») или мебелью для спален («Принцесса на горошине»). Но в большинстве случаев решающую роль при выборе времени играет фактор «своей среды», хорошо знакомой и доступной, поэтому подавляющее большинство маркетинговых историй разворачиваются в реалистичном современном мире.

Второй параметр — продолжительность истории во времени. Сторителлинг обладает магической способностью сжимать время, как поршнем, превращая час в мгновение. Например, в 30-секундном рекламном ролике может быть показана целая свадьба, а

инвестиционный проспект вмещает несколько десятилетий корпоративной истории на паре страниц. Это дает маркетологу огромное преимущество. Создавая свою историю, он может использовать любой по продолжительности период из жизни главного героя и сжать события до любой степени концентрации.

3-й этап: Инициирующее событие



В начале истории инициирующее событие внезапно и радикально выводит жизнь главного героя из равновесия, меняя заряд основной ценности между положительным и отрицательным полюсами. Это удивительное событие вызывает у целевого потребителя любопытство и заставляет задать вопрос, на который может ответить только кульминация: «Чем все это обернется?»

В маркетинговой истории конкретная природа инициирующего события и вызываемого им дисбаланса зависит от характера главного

героя. Если, например, главным героем выступает компания, возможные инициирующие события варьируются от слияний и приобретений до поглощений и судебных исков. Если в главной роли выступает продукт, инициирующим событием может быть устаревание или, наоборот, появление инновационного продукта. Если главным героем является потребитель, то с ним может произойти все, что может произойти с любым человеком, от рождения до развода и т. п.

Но, кем бы ни был ваш главный герой, его реакция на инициирующее событие должна вызвать у аудитории не только рациональное любопытство, но и эмпатический эмоциональный оклик, помещая героя в центр добра. Удваивая вовлеченность через любопытство и эмпатию, вы трансформируете преходящий интерес аудитории в саспенс, который должен вылиться во вспышку удивления на пятом этапе.

Внезапный поворот фортуны в жизни главного героя создает еще одну точку соприкосновения с аудиторией («О, этот парень не защищен от превратностей судьбы, как и я»), а маркетологу позволяет высветить скрытую неудовлетворенную потребность, которая также объединяет героя и зрителя. Это сходство цепляет целевого потребителя на крючок — и с этого момента начинается зеркальное переживание истории, которая завершается кульминацией и призывом к действию.

Рассмотрим в качестве примера замечательный рекламный ролик «21 декабря», снятый мадридским агентством Leo Burnett для испанской государственной лотерейной компании Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado (SELAE).

Для информации: испанская рождественская лотерея является второй самой старой лотереей в мире, непрерывно проводящийся с 1812 г. За более чем два столетия она стала частью национальной культуры: ежегодно в ее розыгрышах участвует 75 % населения страны[9]. В 2016 г. общий объем проданных билетов на рождественский розыгрыш составил €2,6 млрд.[10]

Испанская рождественская лотерея устроена немного иначе, чем большинство других лотерей. Существует всего 100 000 потенциально выигрышных номеров билетов, от 00000 до 99999. Главный приз — называемый Эль-Гордо, или Толстяк, — в размере €4 млн выплачивается каждому владельцу билета с полностью совпавшей

комбинацией цифр. В 2016 г. Эль-Гордо выиграли 165 билетов, владельцам которых в сумме было выплачено €660 млн.[11]

Один лотерейный билет стоит €200, намного больше, чем могут позволить себе большинство людей. Поэтому каждый билет делится на 10 так называемых «десятин». Цена «десятины» составляет €20, и в случае выигрыша билета ее владельцу выплачивается 10 % от суммы выигрыша. Как правило, билеты покупаются группами — поэтому каждый год накануне рождественских праздников общая мечта о счастливом выигрыше сплачивает друзей, родственников и коллег.

В последние годы социальный раскол в Испании вышел за рамки традиционных политических дебатов, отчасти из-за активизации движения за независимость Каталонии. Фрагментация общества подвергла угрозе модель совместной покупки билетов. Захотят ли люди объединяться в группы для покупки билетов? Что, если участие в лотерее станет рассматриваться сквозь призму эгоистичных интересов? Государственная лотерейная компания увидела в сторителлинге не только средство противостоять этому риску, но и способ объединить людей.

Действие истории «21 декабря» разворачивается в маленьком прибрежном испанском городке. Престарелая женщина готовит завтрак для своего внука. Она задумчиво ставит молоко, тосты и фрукты на поднос и несет ему в гостиную.

Внук, погруженный в свой смартфон, отказывается от завтрака, говоря, что он не голоден. В гостиной включен телевизор — по нему показывают розыгрыш рождественской лотереи, и ведущий объявляет, что сейчас будет разыгран Эль-Гордо.

Бормоча, что она всегда забывает, какой сегодня день, престарелая женщина бросается искать свой лотерейный билет. Она в изумлении наблюдает, как шар за шаром выпадает ее номер. Ошеломленная, она выбегает из дома, чтобы поделиться радостной новостью с соседями, вместе с которым купила этот билет.

Но, как только она покидает гостиную, телеведущий объявляет: «Итак, посмотрев эти кадры прошлогоднего розыгрыша, мы с нетерпением ждем завтрашнего дня, чтобы узнать имена новых счастливчиков».

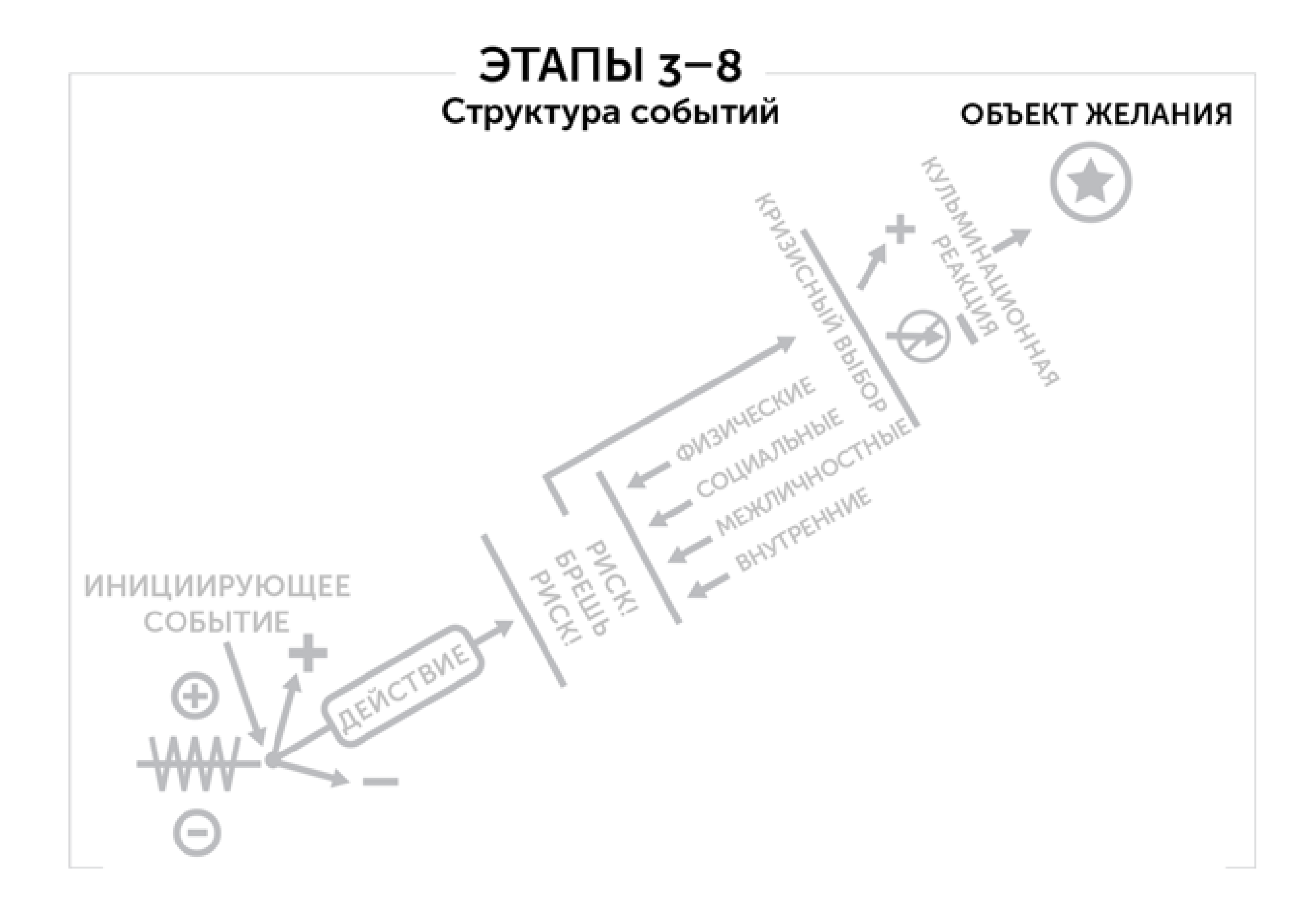
В этот момент домой возвращается ее сын и спрашивает у внука, где бабушка. Тот отвечает, что она считает, что выиграла в лотерею, и

побежала сообщить об этом своей подруге Пури. Обеспокоенный сын бросается вслед за ней — его жизнь выведена из равновесия.

Ошибка престарелой женщины является инициирующим событием истории. Оно захватывает внимание зрителей, заставляя задать вопрос «Что же будет дальше?» Эта сцена также вызывает эмпатию по отношению к главному герою. По мере развертывания истории становится очевидным, что этим главным героем являются все горожане, которые также участвуют в рождественской лотерее. Зрители сопереживают сыну, который искренне беспокоится о своей матери. Они понимают, что, если бы подобное случилось с их матерью или бабушкой, они бы точно так же хотели защитить ее от разочарования и смягчить удар.

4-й этап: Объект желания

Четвертый этап фокусирует любопытство и сопереживание аудитории на кульминации истории. Главный герой определяет конкретную цель или потребность — объект желания, достижение которого, как он считает, позволит ему вернуть равновесие в свою жизнь. Как и инициирующее событие, объект желания в маркетинговой истории зависит от природы главного героя, которым может быть компания, продукт или целевой потребитель. Объект желания может быть материальным предметом, как новый айфон; или неким условием, улучшающим жизнь, таким как финансовая безопасность или повышение по службе; или даже чем-то абстрактным, таким как романтическая мечта. Чтобы создать уникальную историю, маркетологу необходимо объединить свои знания с воображением и задать вопрос: чего именно хочет мой бренд, компания, продукт или потребитель?



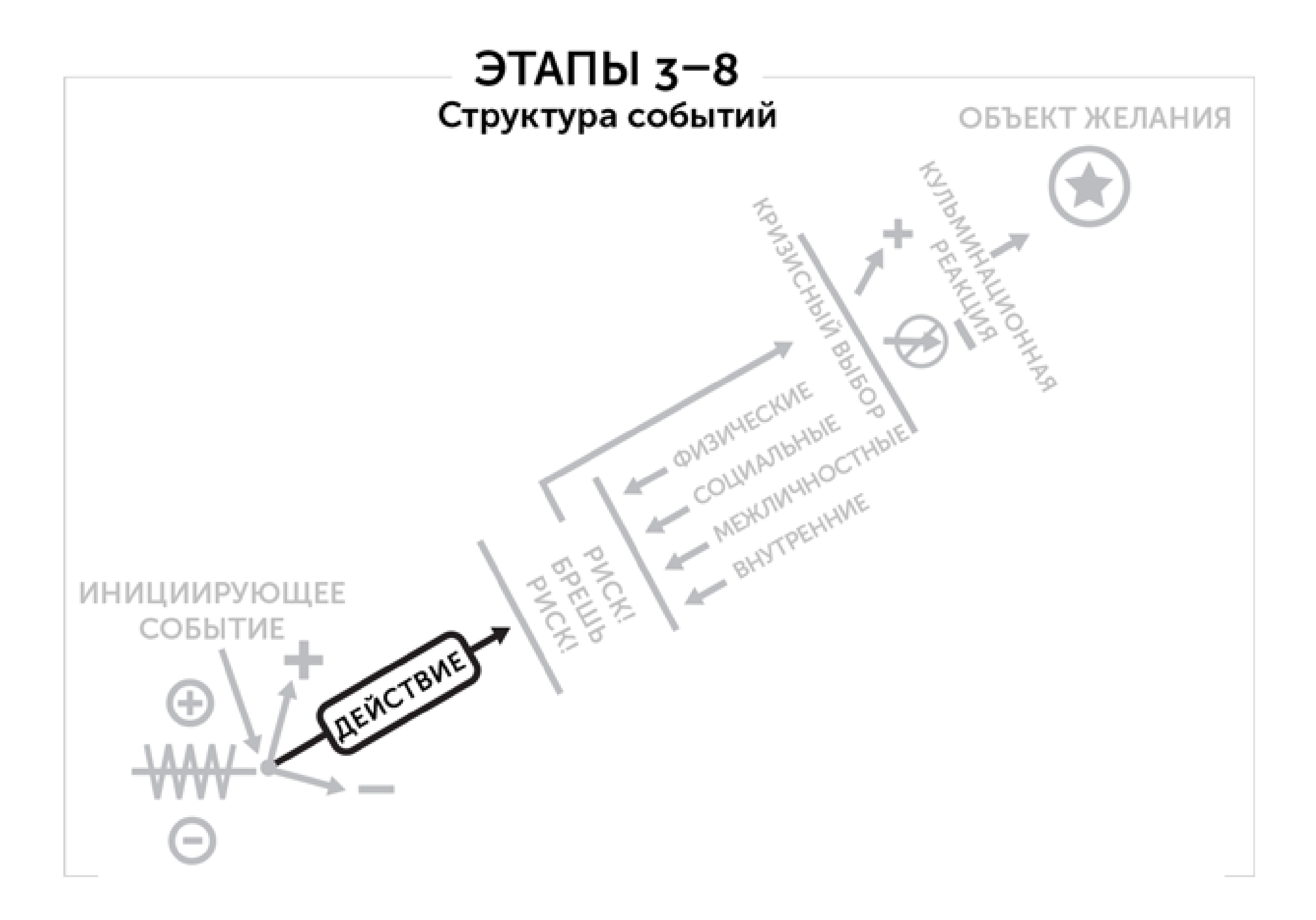
Отвечая на этот вопрос, задайте еще два вопроса: Как этот объект желания связан с основной ценностью истории (например, справедливость/несправедливость, богатство/бедность)? И как основная ценность истории связана с основной ценностью компании? Объект желания и основные ценности могут не совпадать точь-в-точь, но должны быть неразрывно связаны друг с другом. Это позволит достичь целостности в восприятии истории и создавшей ее компании.

Чем бы ни был объект желания — предметом, условием, романтической мечтой, главный герой должен остро желать его достижения, чтобы вернуть равновесие и гармонию в свою жизнь. Это желание заставляет его двигаться вперед — и двигать вперед вашу историю.

В рекламной истории «21 декабря» объект желания горожан — помочь престарелой женщине избежать разочарования и смущения. Это требует все более сложных и сплоченных действий со стороны все большего числа людей. Постепенно вырисовывается основная ценностная пара истории — изолированность/сплоченность людей. В

начале истории внук едва разговаривает со своей бабушкой; в конце истории десятки горожан, сплоченные общей целью, устраивают совместный праздник.

5-й этап: Первое действие



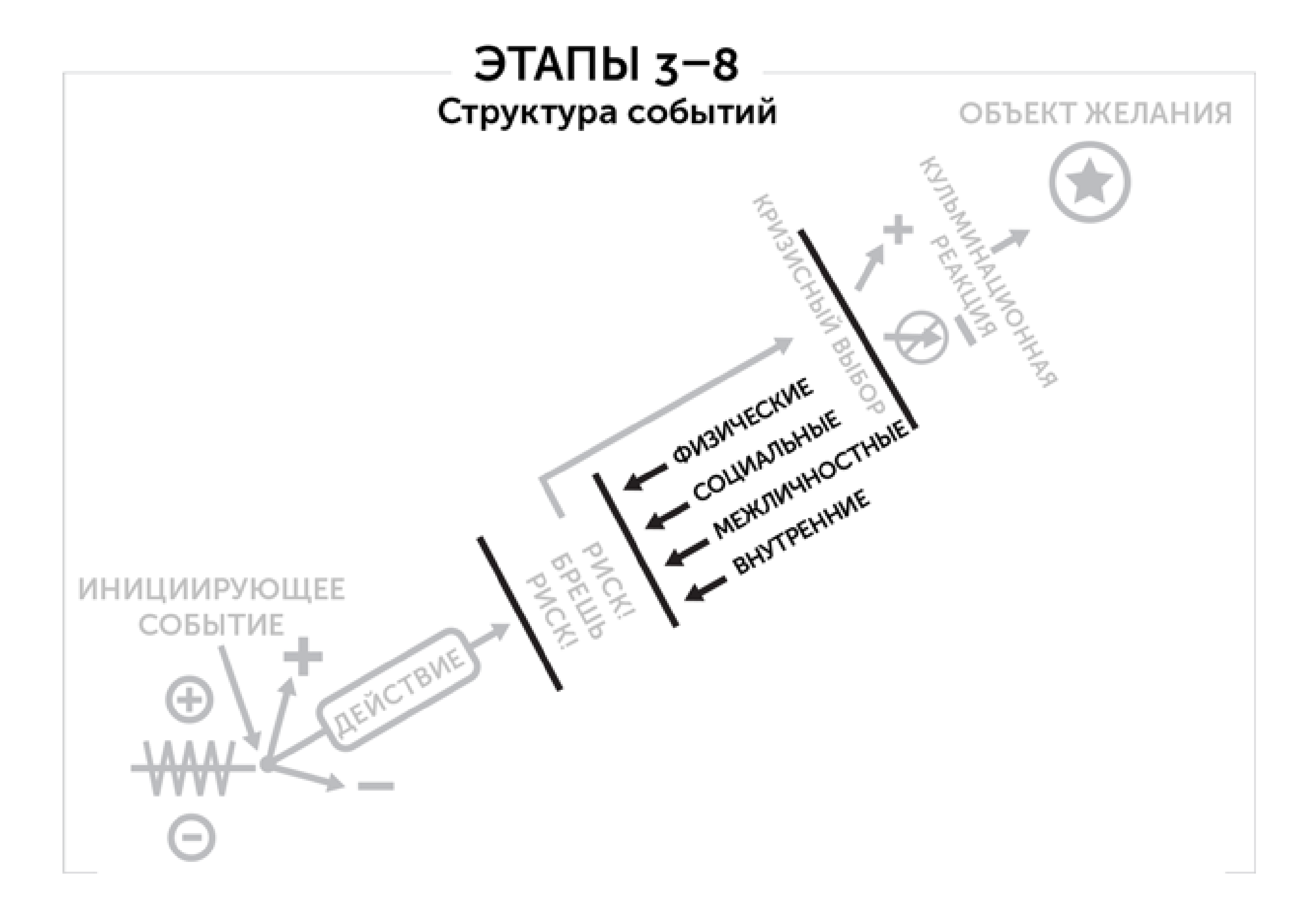
Это начало «квеста». Чтобы достичь своего объекта желания, главный герой предпринимает первое действие, исходя из своей оценки вероятного исхода. Осознанно или интуитивно он выбирает слова и действия, которые, на его взгляд, позволят ему добиться искомой реакции от окружающего мира. Уникальная личность главного героя определяет уникальный характер предпринимаемых им действий.

Следовательно, создатель маркетинговой истории должен глубоко и детально исследовать психологию центрального персонажа. Ответ на вопрос «Какой реакции ожидает главный герой? И что он может сделать, чтобы это произошло?» требует такого же глубокого

понимания и воображения, как и ответ на вопрос «Чего хочет главный герой?»

Давайте снова вернемся к истории «21 декабря». Сын предпринимает первое действие от лица группового главного героя — он выбегает на улицу вслед за своей матерью с пальто в руках, думая, что сейчас он раскроет ей правду и, накинув на нее теплое пальто, утешит ее. Однако…

6-й этап: Первая реакция



Реальность не соответствует ожиданиям главного героя. Окружающий мир реагирует непредвиденным образом — совершенно иначе или более мощно, чем предполагал главный герой, предпринимая свое первое действие, — тем самым создается брешь между субъективным ожиданием и объективным результатом.

В истории «21 декабря» сын находит мать на улице — она обнимается со своей подругой Пури, купившей десятину того же

лотерейного билета. Сын и соседка смотрят друг другу в глаза; соседка пожимает плечами и молча подает ему сигнал: «Давай дадим ей возможность порадоваться».

Полноразмерная художественная история могла бы развить эту первую реакцию в многоуровневый конфликт с участием широкого разнообразия антагонистических сил (физических, социальных, межличностных и внутренних). Но большинство маркетинговых историй требуют компактности и четкой нацеленности на результат, поэтому они обычно ограничиваются простыми одноуровневыми конфликтами.

Чтобы история была убедительной, конфликт должен соотноситься с жизненным опытом целевой аудитории, отражая положительные и отрицательные стороны реальной жизни. Подумайте об этом. В нашей жизни мы постоянно сталкиваемся с проблемами, требующими решения, с неудовлетворенными потребностями и желаниями, а также с разнообразными антагонистическими силами — нехваткой времени, слишком большими расстояниями, сложными отношениями с другими людьми, болезнями тела, душевными метаниями и подобным.

Когда антагонистические силы преграждают главному герою путь к объекту желания, это заставляет его заново оценить ситуацию, прийти к более глубокому пониманию, сделать трудный выбор и предпринять новое действие. С точки зрения зрителей, борьба главного героя отражает ту борьбу, которую они сами ежедневно ведут в своей реальной жизни. Это сходство еще больше притягивает их внимание, усиливает вовлеченность и в конечном итоге побуждает предпринять искомое покупательское действие.

Как учил Жан-Поль Сартр, одна из самых могущественных сил, позволяющих создавать мощные истории, — дефицит. В этом мире попросту недостаточно всего: недостаточно пищи, времени, любви. Чтобы удовлетворить свои потребности, от самых элементарных нужд до возвышенных мечтаний, нам приходится сражаться с этим дефицитом всего и вся. Короче говоря, суть человеческого существования — постоянная борьба со всевозможными силами, ограничивающими наши устремления.

Представьте себе рекламный ролик, состоящий из трех идиллических сцен: очень счастливая семья, еще более счастливая семья и, наконец, самая счастливая в мире семья.

Какую реакцию вызовет такой переслащенный триптих? Первая сцена может вызвать улыбку, но уже вторая сцена заставит зрителя скептически усмехнуться, а третья — поклясться никогда не покупать этот продукт. Приторно-сладкая сентиментальность отталкивает людей.

Маркетинговые истории должны переходить от проблемы к решению, а не состоять из сверхоптимистичной цепочки решение-решение-решение. Положительная кульминация требует негативного начала. Каким бы счастливым ни был конец, если ему предшествуют только положительные сцены, эта избыточность позитива не позволит затронуть умы и сердца людей и тем более побудить их к действиям.

Закон убывающей отдачи

Чем чаще повторяется какой-то опыт, тем слабее его воздействие. Повторение убивает эффект. На практике этот принцип выливается в правило трех повторений: в первый раз событие вызывает максимально возможный эффект; во второй раз — половину от первоначального эффекта; в третий раз может вызвать противоположный эффект. Первый кусок торта приносит вам несказанное удовольствие; второй вы едите с трудом; а третий может вызвать у вас тошноту. Это же правило трех повторений действует в сторителлинге.

Враг сторителлинга номер один — повторение — ведет к врагу номер два — отсутствию значимого смысла. Почему многие маркетинговые истории превращаются в скучные нарративы «а затем… а затем… а затем…»? Почему значительная часть рекламы оказывает так мало влияния на потенциальных потребителей? Ответ: потому что она намеренно избегает любых намеков на конфликт. Почему? Ответ: негафобия.

Негафобия: страх перед всем негативным

Негафобия является побочным продуктом маркетингового образования. С тех пор как появились бизнес-школы и маркетинг стал обязательной дисциплиной их учебных программ, маркетологов учат делать акцент только на позитиве и избегать любого негатива. Первоначально вытекавший из здравого смысла и хороших манер этот принцип переродился в настоящую болезнь, которой сегодня заражены

буквально все аспекты корпоративной жизни — от направленных вовне маркетинговых кампаний до внутренних усилий по тимбилдингу (налаживанию командной работы). Сегодня один из самых тяжких грехов, в котором можно обвинить своего коллегу, — это сказать, что «он повсюду видит негатив».

Возможно, этот человек просто реалист, который видит вещи такими, какие они есть, со всеми их отрицательными сторонами. И проблема вовсе не в нем, а в тех, кто предпочитает закрывать глаза на болезненные аспекты реальности и пребывать в своем вымышленном позитивном мире. Понятно, что такое негафобное пренебрежение истиной недальновидно: карьера тех, кто не решается смотреть фактам в лицо, может быстро закончиться. Почему же люди все равно стремятся игнорировать реальность со всеми ее отрицательными моментами? Существуют три основные причины:

Во-первых, как уже говорилось, бизнес-школы учат защищать свои компании от любой критики.

Во-вторых, сверхчувствительные люди, воспитанные в современной сверхчувствительной культуре, боятся болезненной правды.

В-третьих, люди просто хотят прикрыть свои задницы.

Представьте, что в какой-то компании маркетологи осмелились снять рекламу с интригующе негативным началом и великолепной позитивной концовкой, но эта реклама по какой-то неизвестной причине не привела к увеличению продаж. Хотя реальная причина неудачи может крыться в чем угодно, от неправильного продвижения рекламы до устаревшего продукта, вина немедленно возлагается на создателей этой «антирекламы».

Чтобы обезопасить себя, директора по маркетингу стараются избегать любого намека на негатив. В результате негафобия не только искажает бизнес-суждения компаний, но и значительно снижает эффективность их маркетинговых посланий.

Необходимость негатива

Убедительная маркетинговая история должна отражать негативную сторону жизни. Это может быть сделано на втором этапе, когда инициирующее событие выводит жизнь главного героя из равновесия,

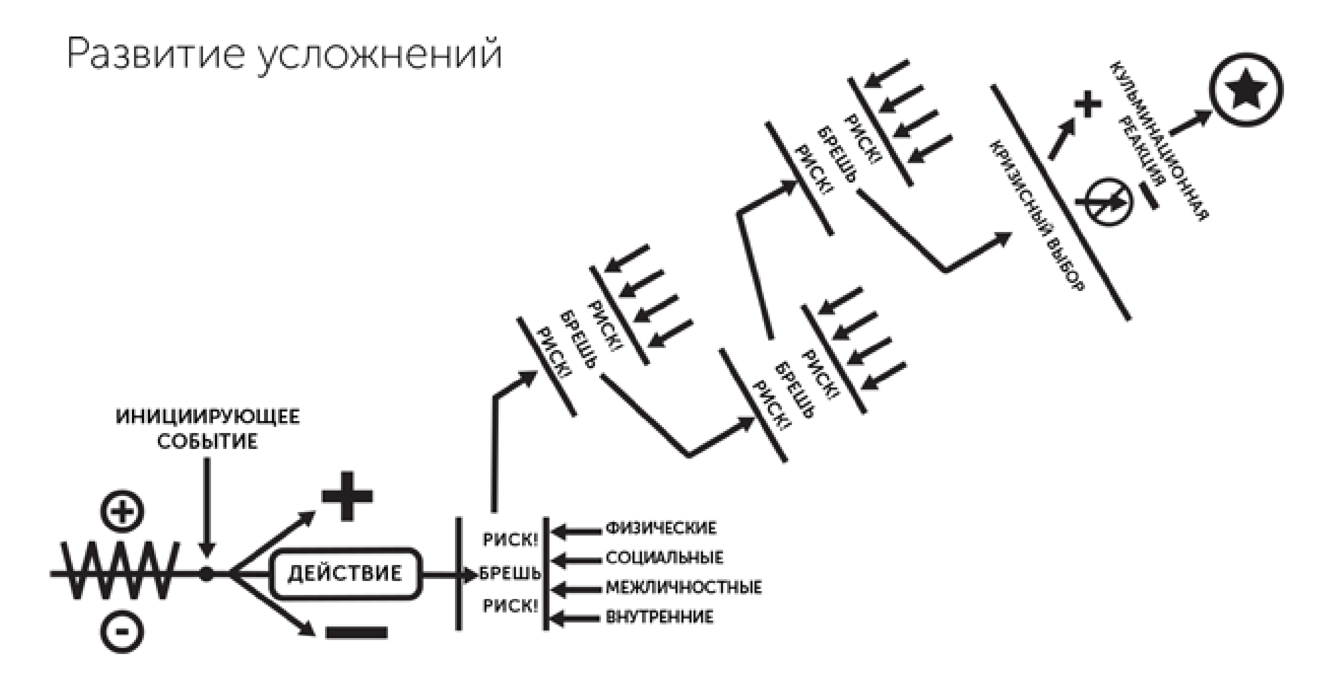
или на шестом этапе, когда его первое действие вызывает непредвиденную реакцию антагонистических сил.

Эта неожиданная реакция удивляет главного героя и аудиторию и вызывает у них вопрос «Почему?». Любопытство заставляет их глубже заглянуть в мир истории, в предшествующие события. Когда они обнаруживают ответ, то получают более глубокое понимание не только антагонистических сил, противостоящих главному герою, но и в целом начинают лучше понимать, как устроен наш мир. Люди любят получать знания через истории. Им нравится, когда им показывают и рассказывают, а не поучают. Они не желают слушать скучные нотации — они хотят переживать увлекательный опыт и в процессе этого делать удивительные открытия.

Это новое понимание говорит аудитории о том, что препятствия могут быть преодолены, а потребность удовлетворена. Но зрители не знают, как именно главный герой сделает это, подогреваемое любопытство цепко держит их внимание на крючке даже в сегодняшнем мире с его обилием отвлекающих факторов.

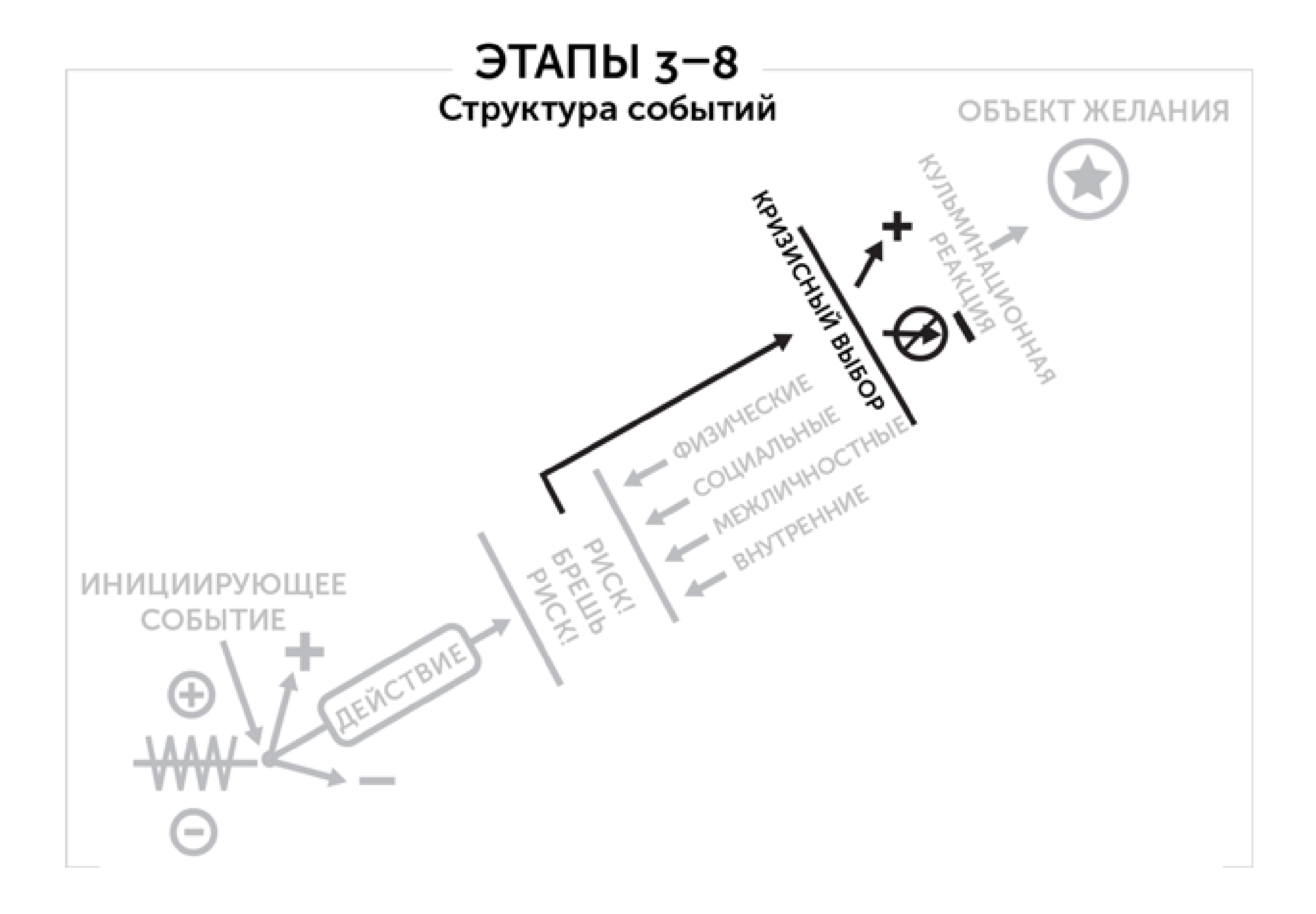
Маркетинговые истории, как правило, коротки и компактны, поэтому на пути к своему объекту желания главный герой обычно проходит всего один поворотный пункт.

Но в более длинных историях, как в ролике «21 декабря», количество поворотных пунктов может быть больше, поэтому пятый и шестой этапы повторяются несколько раз.



Антагонистическая сила, преграждающая главному герою путь к его объекту желания, с каждым новым действием усиливает свою враждебную реакцию. Но в то же время эта непредвиденная негативная реакция дает главному герою более глубокое понимание мира. На седьмом этапе он использует это новое понимание, чтобы выбрать окончательное действие.

7-й этап: Кризисный выбор



Седьмой этап подводит историю к кризису, сопровождаемому самым высоким уровнем напряженности и саспенса. Опираясь на новое понимание, главный герой выбирает новую тактику, которая, как он надеется, вызовет искомую реакцию окружающего мира и позволит ему обрести объект желания.

В подавляющем большинстве художественных историй в этот момент главный герой сталкивается с дилеммой — трудным выбором

между двумя положительными (и одинаково желанными) или двумя отрицательными (и одинаково неприятными) исходами.

В маркетинговых историях *не должно* быть трудных дилемм. Вместо этого новое понимание, которое главный герой получает на предыдущем шестом этапе, должно давать ему четкое представление о том, что нужно сделать, чтобы обрести желаемое.

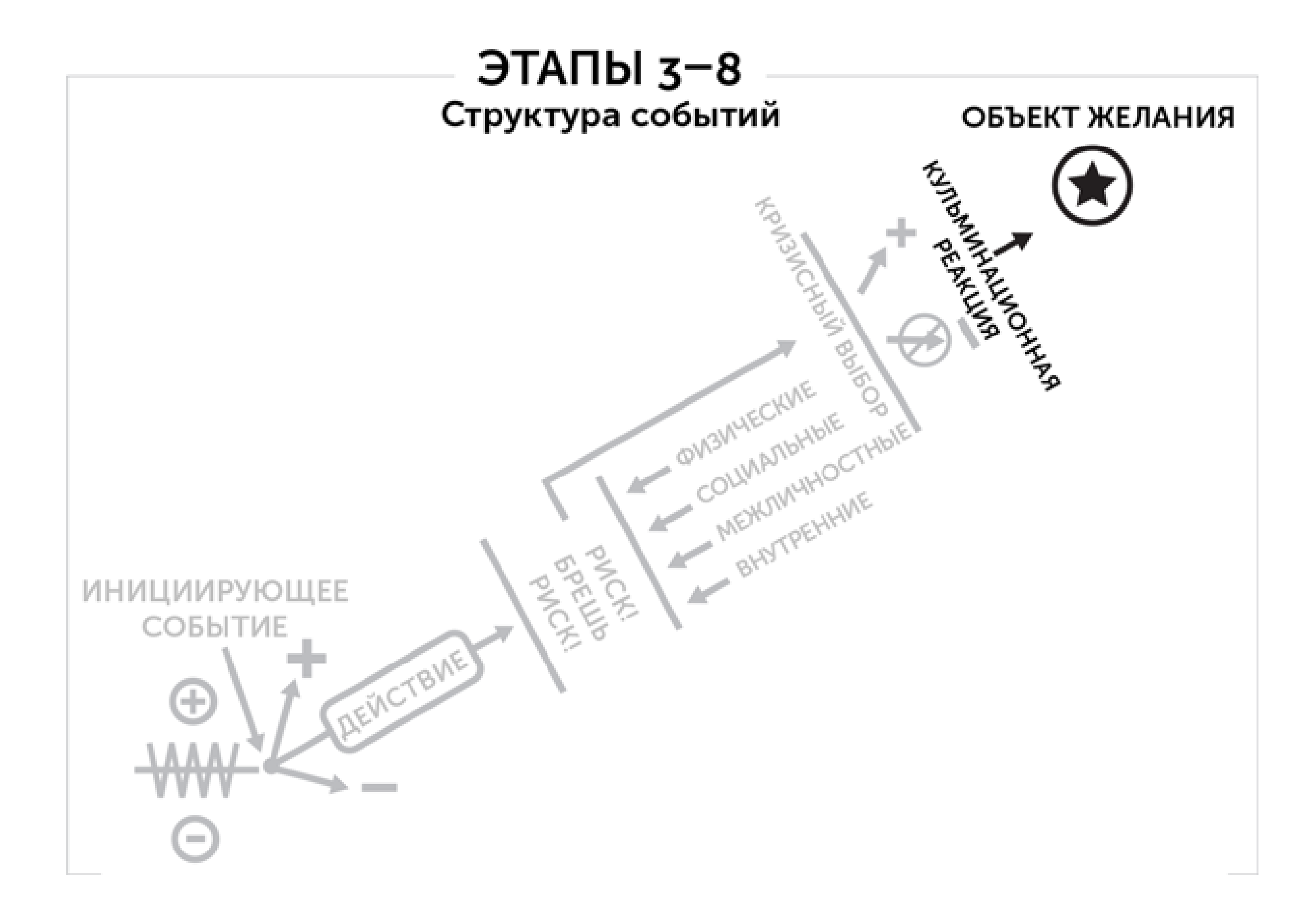
После того как главный герой предпринимает окончательное действие, напряжение достигает пика. Аудитория с нетерпением ждет, что следующая реакция окружающего мира наконец-то даст ответ на главный драматический вопрос: «Чем все это закончится?»

В истории «21 декабря» события развиваются по нарастающей до тех пор, пока родственники и друзья престарелой женщины — которые в данном случае являются групповым главным героем — не осознают, что замечательный праздник вскоре закончится, и она неминуемо узнает, что никакого выигрыша в €4 млн нет. Сын принимает трудное решение сказать ей об этом.

8-й этап: Кульминационная реакция

Восьмой этап — счастливый конец. Второе действие главного героя вызывает положительную реакцию со стороны объективного мира, позволяя ему обрести объект желания и восстановить равновесие в своей жизни. Это кульминационное событие не только удовлетворяет рациональное и эмоциональное любопытство зрителей, но и наглядно показывает, как они могут решить аналогичную проблему в своей реальной жизни — и, как и главный герой истории, получить то, в чем нуждаются и чего хотят.

В начале истории «21 декабря», после того как первая попытка сына защитить мать терпит неудачу, он соглашается на предложение соседки Пури отпраздновать «выигрыш» в пабе. Немедленно возникают антагонистические силы. Хозяин и посетители паба знают, что розыгрыш лотереи состоится только завтра. Одно неосторожное слово — и вся невинная хитрость будет раскрыта. Сын звонит в паб и рассказывает о случившемся хозяину. Тот предупреждает посетителей и, когда престарелая женщина вместе с соседями и родственниками приходят в паб, встречает их шампанским.



После празднования в пабе престарелая женщина решает пойти в парикмахерскую, чтобы поделиться радостной новостью с близкой подругой. По пути к их процессии присоединяется все больше горожан.

В какой-то момент женщина задает вопрос: «А почему до сих пор не приехало телевидение?» Ее сын готов рассказать горькую правду, но его останавливает внук, который прежде был абсолютно равнодушен и тяготился происходящим. Он бежит к своим друзьям, у которых есть кинокамера, и те берут у его бабушки интервью. Вопреки ожиданиям горожан, которые думают, что после интервью престарелая женщина вернется домой, она обращается к собравшимся и призывает их пойти на маяк, чтобы устроить общегородской пир.

История заканчивается финальным поворотным моментом. Сын подходит к матери, чтобы раскрыть ей правду, но она останавливает его со словами: «Я знаю, что ты хочешь сказать». Он вздыхает, думая, что она все поняла и теперь горько переживает. Однако она достает из кармана «выигрышный» лотерейный билет и отдает ему. «Но ты всегда

должен слушать свою мать, — говорит она. — А я буду намного счастливее, если этим воспользуетесь вы».

Он обнимает мать и встречается глазами с Пури. Они молча решают продолжать свой невинный обман. В этот момент аудитория вознаграждается озарением: престарелая женщина была так счастлива не из-за денег. Она была счастлива оттого, что этот выигрыш принесет радость ее родным, друзьям, соседям и улучшит их жизнь. Кроме того, зрители понимают, что необычное событие этого дня уже сделало горожан счастливее, позволив им стать дружнее и сплоченнее даже без миллионов Эль-Гордо. История «21 декабря» блестяще реализует прогрессивное развитие усложнений, удерживая аудиторию в напряжении до самой кульминации.

Момент открытого сознания

Кульминация приносит зрителям вспышку эмоционально значимого озарения «Я понял это!». В это мгновение поток удивления и удовольствия буквально смывает все барьеры и открывает наш ум для некритического восприятия. Нейробиологи исследовали этот феномен открытого сознания и установили, что он длится 6–8 секунд. В этот короткий промежуток времени все только что пережитые впечатления прочно отпечатываются в нашей памяти. Следовательно, именно в этом месте грамотный маркетолог должен вставить логотип и призыв к действию. В конце пятиминутного ролика «21 декабря» в этот момент на экране появляются название лотереи и дата рождественского розыгрыша, а за кадром звучит рекламный слоган: «Самый большой выигрыш — возможность разделить его с другими».

Призыв к действию

Финальное воздействие в момент открытого сознания превращает всю маркетинговую историю в целенаправленный *призыв к действию,* который возвращает зрителей в реальный мир и побуждает повторить триумф главного героя. Люди решают купить продукт или услугу, потому что хотят пережить аналогичную историю.

Прямой или косвенный сторителлинг

Теперь, когда мы рассмотрели восемь этапов сторителлинга, следует заметить одну важную вещь: не все маркетинговые истории должны непосредственно проводить аудиторию через все восемь этапов. Как мы уже не раз говорили, человеческий ум — это машина, предназначенная для создания историй. Одна ключевая фраза или образ может скрывать в себе целую историю — они служат триггерами, побуждающими человеческий разум мгновенно разворачивать в своем воображении недостающие этапы.

Возьмем знаменитый слоган Nike — «Просто сделай это». Какая история скрывается за этими словами? Примерно следующая:

«Однажды я пришел в офис и обнаружил, что лифт не работает. Мне пришлось подниматься пешком — я едва не умер, пока добрался до своего этажа [главный герой и установка]. Тогда я понял, что мне срочно нужно приводить себя в форму [инициирующее событие], иначе я умру на лестничном пролете [объект желания: фитнес]. Я купил кроссовки Nike и начал бегать [первое действие]. Как у меня болели все мышцы [первая реакция]! Но я решил продолжать тренировки [второе действие]. Преодолевая лень и боль, тренируюсь каждый день. Я теряю вес, чувствую себя прекрасно, а недавно записался в местный марафонский клуб [вторая реакция/кульминация]».

Призыв к действию: «Купите Nike».

Иногда историю можно рассказать вообще без слов. Возьмем известную рекламу Michelin:



Какая история разворачивается в вашем воображении при виде этой картинки? Скорее всего, примерно следующая:

«Я [главный герой — потребитель] возвращаюсь вместе со своей семьей домой после уик-энда [равновесие]. Дорога узкая и извилистая, к тому же хлещет ливень. Внезапно едущий впереди грузовик резко тормозит [инициирующее событие]. Чтобы избежать столкновения [объект желания: безопасность семьи], я выкручиваю руль вправо и выруливаю на обочину [первое действие]. Я чувствую, как колеса наезжают на скользкую грязь [первая реакция]. Но шины Michelin цепко держатся за ненадежную поверхность; я безопасно объезжаю грузовик [второе действие] и возвращаюсь на асфальт [вторая реакция/кульминация]. Благодаря шинам Michelin я спасаю жизнь своей семьи».

Призыв к действию: «Покупайте Michelin».

Грамотно подобранные рекламные триггеры способны на очень многое.

Часть 3. Как заставить сторителлинг работать

Введение

Сторителлинг в корпоративном контексте не сводится только лишь к умению создавать захватывающие истории, которые нравятся людям. Чтобы с помощью сторителлинга трансформировать отношения между компанией и потребителями, вывести их на новый уровень, требуется разработка грамотной стратегии и столь же грамотная ее реализация. А для этого процесса требуется лидер. Поэтому третью часть этой книги мы начнем с еще одной актуальнейшей темы: какова роль директора по маркетингу в этом новом, движимом историями мире?

Ваша компания должна не просто овладеть универсальной формой сторителлинга, но и научиться создавать разные типы историй для разных целей. В этой части книги мы рассмотрим применение сторителлинга в четырех ключевых областях: брендинг, реклама (продление срока действия текущей модели), генерация спроса и/или потенциальных потребителей и продажи. После этого мы обсудим еще один важный момент — как измерить эффективность ваших историй с точки зрения достижения конкретных целей.

7. Сторителлинг и директора по маркетингу

Сегодня, когда сторителлинг начинает значимым образом трансформировать отношения между компаниями и их потребителями, как должна измениться роль директоров по маркетингу? В недавнем интервью маркетинговый директор GE Линда Бофф изложила свою точку зрения на этот радикальный сдвиг[1]. Отвечая на вопрос, какую роль должны играть ее коллеги в этом процессе, Бофф сказала следующее:

> Знаете, в эти выходные я как раз посмотрела фильм «Стив Джобс» с Майклом Фассбендером в главной роли… Там есть сцена, где Стив Возняк говорит Джобсу: «Ты не инженер. Ты не разработчик. Так какого черта ты здесь делаешь?» На что Джобс отвечает: «Я дирижирую оркестром».
>
> Конечно, я не Стив Джобс… но я также считаю, что две основные роли директора по маркетингу — это дирижировать оркестром и формировать видение…

Традиционно главной обязанностью директоров по маркетингу было повышение эффективности существующих рекламных кампаний и разработка новых. Они оптимизировали стратегии своих предшественников, вносили коррективы с учетом новых продуктов и реалий и старались повысить отдачу на рекламные деньги. Но сегодня директора по маркетингу должны взять на себя новую, гораздо более значимую роль: они должны стать агентами изменений в своих компаниях.

Директор по маркетингу как агент изменений

В последние годы модели потребления информации и развлечений изменились столь радикальным образом, что это требует соответствующей перестройки буквально всех корпоративных функций. Компании, которые модернизируют свои подходы к

построению отношений с потребителями, достигнут лидерства на рынке; те же, кто этого не сделает, проиграют конкурентную борьбу. Новая экосистема порождает новых игроков, которые, в свою очередь, способствуют дальнейшему развитию этой экосистемы. Следовательно, ключевая задача сегодняшних директоров по маркетингу — помочь своим компаниям адаптироваться к новой реальности.

Как агент изменений, вы должны начать с руководства: во-первых, объяснить, что сегодня основанный на традиционной рекламе маркетинг стремительно уходит в прошлое и ему на смену приходит маркетинг на основе сторителлинга; во-вторых, убедить руководство в необходимости изменить маркетинговый подход компании. Это непростая задача. Большинство топ-менеджеров считают, что истории хороши для пятилетних детей, но не для взрослых искушенных потребителей. Как бы то ни было, вы *обязаны* убедить руководство в необходимости перемен, поскольку знаете, что у вашей компании нет выбора — либо изменить свой маркетинговый подход, либо в ближайшие годы уйти с рынка.

Используйте научные данные и результаты исследований, приведенные в 3-й главе, чтобы объяснить, почему форма истории идеально соответствует человеческому восприятию. Подчеркните, что это соответствие дает вашей компании уникальную возможность затронуть умы и сердца своих потребителей и установить с ними новый, беспрецедентно тесный характер отношений. Затем, опираясь на техники, описанные в 13-й главе, объясните, что сторителлинг — это не некое витание в облаках, а функциональный маркетинговый инструмент, эффективность которого поддается измерению и в который можно вносить коррективы для достижения максимального результата.

Итак, заручившись поддержкой руководства, следующим шагом вам необходимо научить восьми этапам сторителлинга маркетинговый отдел, отдел продаж, отдел разработки продуктов, отдел по связям с общественностью, отдел по отношениям с инвесторами, а также руководство на всех корпоративных уровнях. Наконец, чтобы внедрить маркетинговый сторителлинг на практике, вы должны изменить образ мышления вашей маркетинговой команды в шести ключевых аспектах:

1. Измените аналитический метод вашей команды с индук-тивной логики на каузальную.

Благодаря сегодняшнему беспрецедентному доступу к большим данным руководители часто считают, что, опираясь на достаточно широкий набор систематических наблюдений, они могут вывести общие закономерности и понять подноготную этого мира. Но бизнес-лидеры, которые используют индукцию в качестве единственной основы для понимания мира, часто упускают из виду значимые причинно-следственные связи, необходимые для принятия проницательных бизнес-решений.

Предположим, что производитель детских подгузников заказал исследование на основе анализа больших данных, которое показало, что лишь незначительный процент детей, рожденных в 2012 г., используют подгузники, тогда как среди рожденных в 2017 г. их носят почти 100 %. Если руководство компании не проанализирует, что стоит за этими цифрами, — то есть не определит причину такого «изменения», которая состоит в том, что дети взрослеют и приучаются ходить в туалет, — оно может спрогнозировать стремительный рост использования подгузников и нарастить производство.

Как бы абсурдно это ни звучало, такой подход к принятию решений встречается повсеместно. На протяжении десятилетий основанная на цифрах индуктивная логика, подобно шорам на глазах многих руководителей, закрывала от них причинную обусловленность наблюдаемых явлений. Это может вести к катастрофическим результатам. Научите вашу команду заглядывать под поверхность данных и выявлять «почему» и «как», скрытые в их глубинах.

2. Измените сценарий продаж ваших торговых агентов с нарратива на прогрессивное развитие.

Вас учили, что о своей компании вы должны говорить потребителям хорошее, и только хорошее. В результате вы вываливаете на бедного слушателя одну порцию позитива за другой — «наша компания превосходно делает это, а еще это, а еще то и то», — пока у него не кончается терпение. По правде говоря, вы теряете продажу с первой же хвастливой реплики, потому что искушенный потребитель знает: в этом мире нет совершенства; во всем есть положительные и отрицательные стороны. Если вы говорите только о хорошем, ваш слушатель считает, что вы намерено ему лжете, скрывая плохое, и решает, что вам нельзя доверять.

При использовании маркетингового сторителлинга вы начинаете с драматического первоначального изменения ценности, затем наращиваете ценностный заряд и напряженность истории, после чего завершаете положительной кульминацией. В ходе истории вы рассказываете не только об успехах, но и о препятствиях и неудачах. С помощью прогрессивного развития усложнений вы завладеваете вниманием слушателей, а также предлагаете им более правдоподобную и убедительную картину, которой они склонны верить.

3. Измените мировоззрение вашей команды с узкого и мелкого на широкое и глубокое.

Как создать в истории значимое ценностное изменение? Через конфликт. Как было сказано выше, все конфликты в нашей жизни делятся на четыре типа: физические (борьба со стихийным бедствием, болезнью, нехваткой времени и т. д.), социальные (борьба с социальными и государственными институтами, включая дискриминацию, бюрократическую волокиту, политические интриги и т. д.), межличностные (проблемные отношениями с другими людьми) и внутренние (душевные метания, противоречивые желания).

Истории в рекламной кампании Dove «За истинную красоту» основаны на внутреннем конфликте между чрезмерной самокритичностью и осознанием самоценности. Конфликт в рекламной истории «Недопонимание» от Apple построен на отсутствии понимания между членами семьи. Рекламные ролики #LikeAGirl от Always построены на борьбе с существующими в обществе предрассудками, которые зачастую являются причиной низкой самооценки женщин. В предыдущей главе мы рассмотрели, как реклама Michelin с сидящим в шине ребенком использует сопряженный с угрозой для жизни физический конфликт, чтобы рассказать свою маркетинговую историю.

Научите команды работать со всеми уровнями конфликтов и антагонистических сил, чтобы создавать маркетинговые истории, которые будут затрагивать ваших потребителей.

4. Измените отношение компании и вашей команды к корпоративным ценностям.

Убедительность сторителлинга зависит от того, насколько убедительны продвигаемые им ценности. Следовательно, еще одна важная обязанность директора по маркетингу — обеспечить компанию мощной основной ценностью, которая воодушевляет ее сотрудников,

определяет принятие решений внутри компании и лежит в основе корпоративного сторителлинга.

Ваши истории должны быть интересными и при этом не носить чисто развлекательный характер. У них более важное предназначение. Выражая через рассказываемые вами истории основные ценности компании, вы можете повлиять на отношение людей к вашему бренду и повысить вероятность покупок. Как именно этого добиться, мы рассмотрим в 8, 9 и 10-й главах.

5. Дополните багаж маркетинговых знаний вашей команды теорией эмоционального интеллекта.

Маркетологи часто начинают с вопроса: «Какие факты о продуктах или услугах нашей компании должны знать наши потребители?» Затем они разрабатывают рекламную кампанию, которая призвана сообщить им эти факты.

Но проблема с таким фактологическим подходом в следующем: ключ к принятию решений о покупке — это эмоции, а сухие факты эмоций не вызывают. Следовательно, вы должны задать вопрос: «Какие эмоции по отношению к нашей компании/ее продуктам/услугам должны испытывать наши потребители?»

Членам вашей маркетинговой команды необходимо понимать, что рассказываемые ими истории должны создавать эмоциональную эмпатическую связь между главным героем и аудиторией. Только после того, как эмпатия и любопытство зацепят аудиторию, можно двигаться дальше — использовать развитие конфликта с полярными изменениями ценностного заряда, чтобы удерживать внимание аудитории и в конце концов вознаградить ее положительной кульминацией, которая запечатлеет значимый образ бренда или продукта в сознании людей.

6. Измените ментальную модель маркетинговой команды со статического описания на динамичный сторителлинг.

Откажитесь от платформ PowerPoint и научите свою команду превращать данные в драму.

Директор по маркетингу как генеральный продюсер

Я хочу быть генеральным продюсером.

— Линда Бофф, директор по маркетингу в GE

Мы не предлагаем директору по маркетингу лично заниматься созданием маркетинговых историй. Скорее, мы считаем, что он должен быть генеральным продюсером — так в шоубизнесе называют главное ответственное лицо, стоящее за съемками современных многосезонных телесериалов. Продюсер выступает своего рода «хранителем видения», который отвечает за то, чтобы траектория истории последовательно разворачивалась на протяжении нескольких сезонов и при этом каждая деталь в каждой сцене гармонировала с общим целым. Понятно, что он также отвечает за финансовую сторону дела.

Как корпоративный генеральный продюсер директор по маркетингу должен обучить свою команду искусству сторителлинга, выработать стратегию сторителлинга для своей компании и внедрить процессы сторителлинга на операционном уровне. Он нанимает творческие кадры; задает общее направление сторителлинга, чтобы обеспечить целостность бренда и его маркетинговых историй; и задействует свой превосходный вкус, чтобы гарантировать потенциальным потребителям бренда только высококачественные переживания.

Это большая работа.

8. Брендинг, основанный на историях

Директора по маркетингу привыкли работать в условиях горькой реальности: *Никто не хочет слышать о нашей компании или нашем продукте.*

На протяжении более чем двух столетий маркетологи занимались тем, что портили людям удовольствие, прерывая их поток впечатлений навязчивыми рекламными вставками. Сегодня некоторым компаниям удается создать широкую осведомленность о бренде без обычной надоедливой рекламы. Когда Apple или Samsung выводят на рынок новый продукт, средства массовой информации превращают это в сенсацию, а преданные фанаты выстраиваются в очередь безо всякой рекламы. За этими редкими исключениями люди не проводят свои дни в ожидании того, когда им расскажут о йогурте с новым вкусом или новой модели джинсов. Как правило, потребители думают о бренде лишь в ту минуту, когда принимают решение о покупке. Возможность повлиять на потребителя в эту драгоценную минуту и есть то, что делает брендинг, основанный на историях, императивом в современном мире.

Далее мы рассмотрим, как с помощью маркетинговой истории побудить потребителей к совершению покупки, но в этой главе мы поговорим о том, как с помощью сторителлинга заложить фундамент для этого действия, запечатлев в сознании потребителя образ бренда и окружив этот образ аурой из положительных ассоциаций. Бренды, которые создают такую мощную эмоциональную связь — GE, IBM, Always, — преуспевают; те, кто этого не делает, проигрывают конкурентную борьбу. Давайте для начала разберемся с тем, что такое *бренд* в XX в.

Определение бренда

Патрик Дэвис, генеральный директор Davis Brand Capital (DBC), разработал уникальный метод анализа рынков и создания дифференцированных брендов. В эффективности его модели уже убедились на практике такие лидеры маркетинга, как Anheuser-Busch InBev, Autotrader, Chipotle, Progressive, Target и Verizon. Все они

обращаются к DBC за помощью в разработке и развитии корпоративных брендов и брендов продуктов и услуг.

В недавнем интервью Дэвис так описал свое видение современного бренда:

> Бренд — это единая организационная идея, конструкт наивысшего уровня, из которого проистекает все остальное и который задает всему направление. Иногда я сравниваю его с пресной водой, с помощью которой можно выращивать растения, стирать одежду, готовить суп и делать многое другое. Это тот ключевой ингредиент, который пропитывает собой все остальное.
>
> Найти новый источник, который будет неисчерпаем, который можно будет использовать сотнями и сотнями разных способов, — вот основная задача. По сути, бренд неосязаем и абстрактен. Его нельзя пощупать руками.
>
> Задача маркетолога — сделать его осязаемым и реальным, материализовать в каждой истории, будь то одна картинка, пара строк текста или целый рекламный ролик. Другими словами, бренд должен быть связующим звеном между компанией/продуктом и потребителями (и все чаще местным сообществом и широким спектром других заинтересованных сторон помимо потребителей), источником положительных ассоциаций для них, способом сплотить людей вокруг некой значимой идеи.
>
> Это система убеждений, и, как и любая система убеждений, она имеет свой язык, свою символику, свои ритуалы и модели поведения[1].

Один из ярких примеров того, как сопряженные с брендами ритуалы и символика вплетаются в нашу культуру, — это феномен лейблов.

Вот что говорит Дэвис: «Держать в руках бутылку светлого лагера Corona — вовсе не то же самое, что держать в руках бутылку Budweiser, что, в свою очередь, вовсе не то же самое, что держать в руках бутылку изысканного Stella Artois. Хотя все эти бренды принадлежат одной компании, потребители выбирают разные бренды — например, в

зависимости от обстановки, потому что через этикетки на бутылках они могут сигнализировать окружающим людям о разных качествах своей личности». Другими словами, выбираемые нами бренды отражают, какими мы себя видим или какими мы хотим, чтобы нас видели другие люди.

Первоначально, говорит Дэвис, бренды были не более чем средством идентификации производителя. Целью бренда было показать, кем произведен этот продукт. Мастера ставили свои персональные печати на изделия из серебра, фарфора, кожи и т. п. (считается, что изначально *брендом* называли тавро, которым клеймили крупный рогатый скот). С помощью такой печати-бренда производитель брал на себя ответственность за качество товара. Если у покупателя возникала проблема, он мог пойти к производителю и потребовать ремонта или замены. «Но сегодня, — говорит Дэвис, — такой ярлык стал сигналом для потребителя. Суть бренда расширилась далеко за рамки логотипа или продукта. И вот здесь начинается самое интересное».

Как создать бренд, который будет значить для людей так много, что они сделают его частью своей идентичности? На протяжении поколений компании делали это с помощью рекламы. Но сегодня ситуация радикально изменилась. Чтобы достучаться до сегодняшних потребителей, требуется другой подход — и этот подход должен быть очень грамотным, учитывая рост потребительской искушенности и скептицизма.

Нынешняя антипатия к корпорациям

18 сентября 2015 г. Управление по охране окружающей среды США обвинило компанию Volkswagen в преднамеренном нарушении федерального законодательства путем продажи 428 000 дизельных автомобилей, снабженных мошенническим программным обеспечением. Компания запрограммировала свои автомобили таким образом, что бортовой компьютер распознавал, когда проводится лабораторное тестирование, и включал специальный режим работы двигателей с пониженным уровнем вредных выбросов, что, хотя и снижало их мощность, позволяло соблюсти действующие экологические нормативы. Однако в условиях нормальной

эксплуатации на дорогах объем выбрасываемых в воздух вредных газов (оксидов азота) превышал максимально допустимый порог в 40 раз[2]. До того как было выдвинуто официальное обвинение, компания отрицала факт махинации, предоставляла ложные сведения и всячески препятствовала расследованию того, почему для дизельных автомобилей, проданных в период с 2008 по 2015 г., результаты дорожного тестирования так сильно расходились с результатами стендового тестирования.

Спустя пять дней генеральный директор Volkswagen подал в отставку, утверждая, что он ничего не знал о решении своей команды пойти на такое мошенничество[3]. Разгоревшийся скандал вызвал волну судебных исков, в результате которых количество «дефектных» автомобилей возросло до 580 000. За свои преступления Volkswagen выплатила более $20 млрд штрафов и компенсаций[4].

Своими действиями Volkswagen не только нанесла удар по экологии, но и причинила материальный ущерб своим потребителям, у которых никто не хотел покупать подержанные автомобили. Поскольку цена автомобилей при перепродаже упала в разы, суд обязал компанию возместить каждому владельцу потерянные тысячи долларов. Но для большинства людей, купивших экономичные автомобили Volkswagen из-за личной приверженности защите окружающей среды, никакая денежная компенсация не могла восстановить утерянное доверие к компании.

За пять лет до этого произошло еще одно трагическое событие с участием транснациональной корпорации. Поздно вечером 20 апреля 2010 г. на морской нефтяной платформе Deepwater Horizon, бурившей глубоководную скважину для BP в Мексиканском заливе, прогремел мощный взрыв. Из 126 членов команды 11 человек погибли, остальные были эвакуированы вертолетами. Попытки потушить пожар с пожарных судов не дали результата, и через 36 часов платформа затонула на глубине около 1,5 км.

Вызванный взрывом разлив нефти стал крупнейшей экологической катастрофой в американской истории[5]. Согласно докладу правительства США, для преодоления ее последствий были предприняты следующие усилия:

> Нефть вытекала из скважины в течение 87 дней. Работы велись по двум направлениям: для герметизации скважины были задействованы два буровых судна и целая флотилия вспомогательных судов разного типа, включая подводные лодки; для ликвидации нефтяного пятна было задействовано 835 нефтесборщиков и около 9000 судов. В один из дней на пике операции участвовало более 6000 судов, 82 вертолета, 20 самолетов и более 47 849 человек; было закрыто 230 000 км^2 промысловой акватории; поймано и очищено 168 испачканных нефтью животных и птиц; развернуто 1 157 017 м плавучих заграждающих бонов; осуществлено 26 контролируемых поджогов и сожжено 59 550 баррелей разлитой нефти; при очистке 292 км береговой линии, подвергшейся сильному загрязнению, было использовано 1632 барреля диспергента и собрано в общей сложности 27 097 баррелей разлитой нефти.

По оценкам, прежде чем удалось взять скважину под контроль, в океан вылилось 4,9 млн баррелей нефти[6].

Окружной судья Карл Барбье в результате судебного разбирательства пришел к выводу, что «небрежные действия со стороны BP, приведшие к взрыву и разливу нефти… были обусловлены стремлением к прибыли». «В совокупности эти проявления грубой халатности свидетельствуют о крайней степени отхода от стандартов должной осмотрительности и о сознательном пренебрежении известными рисками»[7], — заключил судья. Трое сотрудников BP были привлечены к уголовной ответственности. Компания признала свою вину в смерти 11 человек, наступившей вследствие взрыва, вызванного ее преступным поведением или халатностью[8]. Против BP было подано более 100 000 судебных исков от компаний и физических лиц, в той или иной мере пострадавших от катастрофы; по состоянию на июль 2016 г. общая сумма затрат компании на устранение последствий аварии превысила $62 млрд[9].

Это не просто компании. Volkswagen — крупнейший в мире автопроизводитель[10], а BP — шестая по величине нефте- и газодобывающая компания на нашей планете[11]. Еще за два года до

этого рискованные финансовые операции банков поставили на грань краха всю глобальную экономику.

Готовность этих компаний ставить свои прибыли выше благополучия потребителей, своих сообществ и всей планеты не только нанесло непоправимый удар по их корпоративным репутациям, но и негативно отразилось на отношении людей к бизнесу в целом.

Недавний опрос «Барометр доверия», проведенный PR-агентством Edelman, показал, что всего 52 % жителей демократических стран во всем мире доверяют корпорациям и этот процент стремительно снижается. Более того, люди убеждены, что все проблемы начинаются наверху: только 37 % опрошенных считают, что корпоративное руководство заслуживает доверия{12}.

Годы злоупотреблений заставили людей разочароваться в корпорациях и скептически относиться к их заявлениям. Традиционная реклама с ее безудержным хвастовством и несбыточными обещаниями только усугубляет дело. Большинство людей знают, что, вопреки обещаниям, рекламируемые продукты не сделают их зубы белее, талию тоньше, а семьи счастливее. Устав от обмана, люди приравнивают понятие «прибыль» к понятию «любой ценой», вплоть до причинения вреда потребителям.

Преодолеть этот скептицизм так же трудно, как преодолеть земную гравитацию. Это естественная тенденция в эволюции потребителей, усиленная недальновидными рекламными стратегиями брендов.

Сторителлинг и психология влияния

Тем не менее хорошая история позволяет разрушить барьер скептицизма, облекая маркетинговое послание в эмоциональную оболочку. Источником этой психологической силы является эмпатическое отождествление. Когда аудитория подсознательно отождествляет себя с главным героем, она начинает воспринимать историю как собственную. Люди зеркально переживают все успехи и неудачи, которые выпадают на долю главного героя, проводят аналогии между антагонистическими силами в его и своей жизни. Когда окончательное действие главного героя позволяет ему обрести объект желания, эмоции и смысл сливаются воедино — без каких-либо дополнительных словесных объяснений.

Кульминация истории побуждает человека испытать своего рода прозрение, ощущение того, что он понял некую истину. Поскольку это ощущение рождается в сознании самого человека, он верит в него безо всякой рационализации и скептицизма. Он сам дошел до этого понимания, разве нет? Более того, поскольку озарение сопровождается всплеском эмоций удовольствия, опыт глубоко отпечатывается в его памяти. С этого момента образ бренда, запечатленный в сознании потребителя в ореоле приподнятых эмоций, начинает влиять на его покупательское поведение. Вот каким образом работают последовательно рассказываемые хорошие маркетинговые истории.

Выбор материала для истории

После того как вы определите свою целевую аудиторию (первый этап сторителлинга), вы должны выбрать материал, из которого будете создавать историю, — физические и социальные установки, в которых она будет разворачиваться, основную ценность и главного героя (второй этап сторителлинга). В контексте брендинга существует по меньшей мере пять основных жанров: истории о происхождении, истории о корпоративной истории, истории о социальной миссии, истории о продуктах и истории о потребителях. Чтобы создать осведомленность о бренде, вам нужна хотя бы одна такая история; заметим, что некоторые компании рассказывают их тысячами.

Истории о происхождении

В комиксах истории о происхождении повествуют о том, как супергерой обрел свои суперспособности и откуда у него такая неутолимая жажда справедливости. Укус радиоактивного паука на научной выставке наделил школьника Питера Паркера невероятными паучьими способностями, которые пробудились в нем после того, как грабитель убил его любимого дядю. Пережив эту трагедию, Питер решил использовать свое тайное второе «Я» — Человека-паука — для борьбы с преступностью и несправедливостью. Эта драматическая история о происхождении рассказывает не только о том, как обычный молодой человек стал Человеком-пауком, но и, наделяя его такой комбинацией положительных человеческих качеств, как чувство вины

(Питер считает, что мог бы спасти дядю, если бы осознал свои способности чуть раньше), смелость и смирение, создает прочную эмпатическую связь между столь необычным персонажем и целевой аудиторией.

Для компаний, построивших свой успех на инновациях, брендинг может начинаться с истории о происхождении с основателем в роли главного героя. Например, история Apple началась в 1976 г., когда Стив Джобс и Стив Возняк решили собрать в своем гараже персональный компьютер. В те времена считалось, что пользователями ЭВМ могут быть только корпорации со сложными задачами в области обработки информации, но Джобс и Возняк, вопреки всеобщему мнению, хотели сделать компьютеры доступными для обычных людей. Сегодня гаражи стали легендарным образом в эпосе Кремниевой долины, поскольку именно с них начались многие великие современные компании, включая Apple, Google и HP.

И снова о сопереживании. На самом деле истории о гениях в гаражах восходят еще к временам Томаса Эдисона. Они затрагивают сердца, потому что рисуют архетипичный образ американского бизнес-героя: молодого предпринимателя, который, имея ограниченные ресурсы и небольшую команду, продвигает свою идею вопреки близоруким предрассудкам и добивается успеха. Если у вашей компании имеется такая же мощная история о происхождении и основная ценность этой истории соответствует основной ценности вашего бренда, сделайте это первой историей, которую вы расскажете своим целевым потребителям, чтобы закрепить в их сознании позитивный образ вашего бренда.

Истории о корпоративной истории

По правде говоря, успешные компании редко начинаются с героических деяний, достойных блокбастеров. Как правило, они рождаются из трех вещей: хорошей идеи, упорного труда и настойчивости. В отсутствии захватывающего происхождения многие компании пытаются сформировать у потребителей заветное восприятие «близости бренда» с помощью сухой хронологии событий, интересной разве что руководству самой компании и ее совету директоров. Кроме того, очень часто эти перечни событий из корпоративной истории

исключают любой негатив и превращаются в неправдоподобные переслащенные нарративы, которым никто не верит. Как было сказано в 4-й главе, истории разворачиваются с нарастающей эмоциональной динамикой; нарративы перечисляют сухие, не вызывающие эмоций факты.

Рассмотрим, например, статью с сайта Coca-Cola под названием «Мы дарим счастье уже 125 лет»[{13}]. Статья начинается многообещающе…

> Мы хотим рассказать вам поразительную историю развития знаменитого бренда и компании, носящей его имя. Вот уже 125 лет, начиная со своего рождения в 1886 г. и появления фонтанчиков с содовой в столице американского штата Джорджия — городе Атланте, Coca-Cola объединяет людей и вдохновляет их на новые свершения. Мы выбрали наиболее яркие моменты нашей истории, расположив их в хронологическом порядке, чтобы вы могли узнать, как появился напиток, который сегодня освежает более миллиарда человек в день.

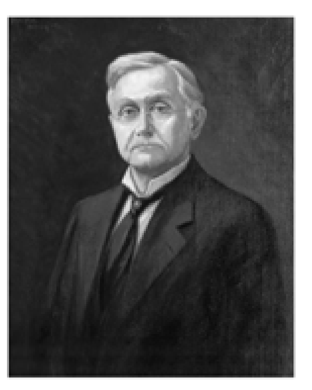
…и тут же разочаровывает.

Неужели маркетологи считают, что подобная хронология может заинтересовать типичных потребителей Coca-Cola? Неужели статья удержит и вознаградит их внимание? Заставит испытать позитивные эмоции? Очень маловероятно. «Что мы хотим, чтобы наши потребители узнали о нашей компании?» — вовсе не тот вопрос, который должны были задать себе маркетологи.

В своей рекламе для Суперкубка 2017 г. Coca-Cola использовала тот же слоган «Америка прекрасна», что и в рекламе для Суперкубка 2014 г., тем самым подтвердив свою корпоративную приверженность культурному разнообразию — позитивный посыл, к сожалению не облеченный в форму истории. Coca-Cola продолжает по старинке выстраивать маркетинг на положительном нарративе (в 2016 г. на своем веб-сайте компания предлагала вниманию целевой аудитории ряд публикаций в этом стиле, включая статью «Взгляд специалиста по истории еды…»), антиисториях (рецептах, инструкциях, картах «где купить») и бутылках в форме Венеры Милосской.

На протяжении первых 100 лет такой маркетинговый подход работал вполне эффективно и обеспечивал компании уверенное доминирование на глобальном рынке. Но в XXI в. мир стремительно меняется. Чтобы выжить в новых реалиях и, более того, увеличить свою долю рынка, скажем, на 40 %, Coca-Cola нужно сделать то же самое, что уже сделал бренд Red Bull, — обратиться к сторителлингу.







1891
Calendars are first used for advertising by Asa Candler. Note the ad for De-Lec-Ta-Lave, a mouthwash that is also sold by Candler. After 1892, he focuses his energies exclusively on Coca-Cola.

1892
Asa Candler, who began to acquire The Coca-Cola Company in 1888, finalizes the purchase and incorporates The Coca-Cola Company as a Georgia Corporation.

An advertising budget of $11,000 is authorized.

1893
The Coca-Cola Spencerian script trademark is registered with the U.S. Patent office.

At the Company's second annual meeting, the first dividend is paid to investors.

1895
Asa Candler declares in the Annual Report that Coca-Cola is sold and drunk in every state and territory in the United States.

1890s

НА РИСУНКЕ:

1891 г.
Аза Кендлер впервые использует для рекламы календари. Примечательно, что вместе с содовой рекламируется зубной эликсир De-Lec-Ta-Lave, который также производился компанией Кендлера. Начиная с 1892 г. он сосредоточил работу своей компании исключительно на производстве Coca-Cola.

1892 г.
Аза Кендлер, начавший выкупать Coca-Cola Company в 1888 г., завершает ее приобретение и регистрирует компанию в штате Джорджия.
Рекламный бюджет Coca-Cola составляет $11 000.

1893 г.
Coca-Cola регистрирует свой торговый знак, написанный каллиграфическим шрифтом Spencerian, в Патентном бюро США.
На втором годовом собрании инвесторам выплачиваются первые дивиденды.

1895 г.
В годовом отчете Аза Кендлер сообщает, что напиток Coca-Cola продается и потребляется во всех штатах США.

Истории о социальной миссии

Если в перипетиях происхождения вашей компании не хватает волнительного героизма, а корпоративная история представляет собой постепенное и скучное продвижение по пути к успеху, существует еще один источник для мощного сторителлинга: ваша социальная миссия. Под *социальной миссией* в данном случае понимаются не громкие заявления о корпоративных миссиях и не благотворительные пожертвования из корпоративного бюджета, а то, как ваша компания служит человечеству и старается сделать этот мир лучше.

Потребители поколений Y и Z не просто хотят, но и требуют от частных компаний служения обществу. Они считают, что генерация коммерческой прибыли должна идти рука об руку с социальной ответственностью, стремлением улучшить наш мир. Может быть, выглядит наивно, но именно этого ожидают от бизнеса потребители моложе 40 лет. В ответ на это многие компании, большие и малые, начали реализовывать разнообразные социальные программы. Одна из наиболее известных — «Инициатива в области корпоративной социальной ответственности Starbucks», которая послужила источником вдохновения для многих других компаний.

Вот три примера таких социальных инициатив:

1. Procter & Gamble

Начиная с урагана «Катрина» в сентябре 2005 г., когда многие населенные пункты на территории Соединенных Штатов стали жертвами стихийного бедствия или антропогенной катастрофы, компания направляет на помощь грузовики со стиральными машинками и сушилками в рамках программы «Tide везет надежду» (Tide’s Loads of Hope). В компании знают, что чистая одежда помогает находящимся в тяжелых условиях людям воспрянуть духом и победить хаос.

2. Royal DSM

Эта нидерландская компания является крупнейшим в мире производителем специализированного сырья для пищевой и фармацевтической промышленности, что обуславливает направленность ее социальных программ: она тесно сотрудничает со Всемирной продовольственной программой, а также поддерживает

небольшие группы ученых, работающие над решением глобальных проблем в области защиты окружающей среды и охраны здоровья. Посмотрите историю о миссии DSM в ее видеоролике «Невоспетые герои науки» (Unsung Heroes of Science)[14].

3. Costa Del Mar

Эта базирующая во Флориде компания производит высококачественные поляризационные солнцезащитные очки с использованием биоразлагаемых материалов. В рамках инициативы «Борьба с пластиком» компания стремится сократить свой вклад в формирование гигантских пятен из пластикового мусора размером со штат Техас, плавающих на поверхности Мирового океана.

Эти социальные миссии являются неисчерпаемым источником замечательных историй, где главным героем может выступать либо компания, либо любой ее представитель. И тот и другой главный герой будут пробуждать у целевой аудитории глубокую и искреннюю эмпатию, потому что любой, кто старается делать добро в этом мире, автоматически становится магнетическим центром добра. Если ваша компания реализует какую-либо социальную программу, обязательно используйте истории об этом в маркетинговых кампаниях и рассказывайте их на корпоративном веб-сайте.

Истории о продуктах

После истории о своем происхождении Apple сняла замечательную историю о продукте, которая впервые была показана во время трансляции Суперкубка 1984 г. В этом ставшем знаковым рекламном ролике главная героиня, молодая спортивная женщина, олицетворяет собой компьютер Macintosh, а ее бунтарские действия символизируют ту революцию, которую обещают произвести персональные компьютеры Mac.

Одетая в яркие красные шорты, она бежит с молотом в руках через серый мир, наполненный серыми марширующими людьми. Преследуемая отрядом спецназа, она забегает в кинозал, где на экране идет пропагандистский фильм в честь юбилея «директив об информационном очищении», которые помогли избавить общество от «чумы инакомыслия» и достичь полной «унификации мыслей».

В рекламе содержится прозрачный намек на вездесущие бизнес-компьютеры IBM, которые ассоциируются с тоталитарным иерархическим обществом из оруэлловского романа-антиутопии «1984». В кульминационный момент женщина бросает молот (вызывающий ассоциации с молотом Мьельнир бога Тора) в экран, который разбивается вдребезги. Разрушение этого символа пропагандистского режима освобождает сидящих в зале людей из-под его власти. Женщина рискует и достигает своей цели, и в тот момент, когда мы сопереживаем ее успеху, голос за кадром объявляет: «24 января компания Apple представит свой компьютер Macintosh. Тогда вы поймете, почему 1984 г. не будет похож на „1984“». Это было мощное заявление, которое как нельзя лучше резонировало с настроениями американцев в самый разгар холодной войны с тоталитарным советским режимом.

Эта же основная ценность — бунт против покорности — выражается логотипом Apple. Это не просто яблоко, подчеркивает Патрик Дэвис, а надкушенное яблоко. Этот образ отсылает нас к одной из фундаментальных историй иудейской и христианской религии — о вкушении плода с древа познания добра и зла, которое стало символом человеческого бунта.

Яркие истории Apple с продуктом в роли главного героя и логотипом, наполненным мощным символическим смыслом, драматизируют основные ценности компании — победу свободы над покорностью и креативности над рутиной.

Истории о потребителях

Если ни один из четырех вышеперечисленных источников историй не подходит для вашей компании, у вас остается другой, самый главный и неисчерпаемый источник — ваши потребители.

Один из признанных лидеров в этом жанре сторителлинга — Red Bull. У этой компании нет захватывающего происхождения, увлекательной корпоративной истории, социальной миссии или ценного продукта, и тем не менее она нашла креативный способ продвижения своего бренда.

Прежде всего маркетологи Red Bull установили, что типичные потребители их продукта — молодые мужчины, любящие

экстремальные виды спорта. Затем они копнули глубже, чтобы ответить на вопрос: «Что хотят чувствовать наши потребители?» Ответом было — «бурлящую энергию». Это понимание привело к открытию основной ценностной пары бренда: возбуждение/скука. Так маркетологи придумали необычную стратегию брендинга — рассказывать, а вернее, показывать центрированные на потребителях истории, которые сочетают мощное словесное послание с захватывающими дух документальными видеокадрами, таким образом динамично драматизируя основную ценность компании с точки зрения потребителя.

Например, в одном из роликов показывается, как байкер Клаудио Калуори преодолевает узкий гребень горного хребта в окрестностях города Вирджин штата Юта. Тропинка, по которой он едет, в некоторых местах не превышает в ширину 30 см; по обеим сторонам от нее — крутые горные склоны высотой в несколько тысяч метров. Понимая, насколько это рискованно, вы сопереживаете главному герою; ваше сердце бьется все быстрее и быстрее. Впереди — пропасть, и Клаудио встает перед трудным выбором: перепрыгнуть ее на байке и сэкономить критически важные секунды — или выбрать более безопасный путь и потерять время. Клаудио решает рискнуть; вы с замиранием сердца смотрите, как байкер взлетает в воздух, и испытываете огромное облегчение, когда он уверенно приземляется на тропинку и продолжает путь. В этот момент «открытого сознания» на экране появляется логотип Red Bull, соединяя образ бренда с только что полученным вами эмоциональным переживанием. Это и есть брендинг, основанный на сторителлинге.

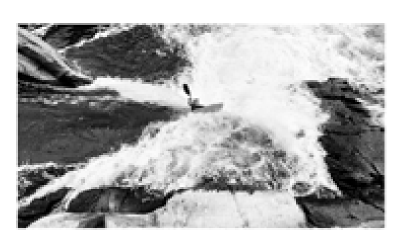
На сайте Red Bull вы не найдете ни красивых изображений банок с напитком, ни расхваливания его достоинств. Почему? Потому, что компания знает, что ее типичного 15–25-летнего потребителя не интересуют ни состав напитка, ни другие его качества. На самом деле он вообще не думает об энергетических напитках, пока не зайдет в магазин и не откроет холодильник. Маркетологи знают главное: когда их типичный потребитель, который смотрит ролики на RedBull.tv, окажется перед полкой, наполненной банками с конкурирующими напитками, эмоционально заряженный образ бренда Red Bull, отпечатанный в его сознании в ореоле экстремальных историй, сработает мощно и наверняка, определив его покупательское решение.

Red Bull рассказывает истории, ориентированные на мужскую аудиторию и основанные на преодолении сил природы. Procter & Gamble, наоборот, рассчитывает на женщин и выстраивает истории на уровне внутренних и социальных конфликтов. Рассмотрим, например, бренд Always компании P&G и его брендинговую кампанию #LikeAGirl[15].









И снова все началось с исследования. Команда из агентства Leo Burnett обнаружила, что насмешки «Ты бегаешь, как девчонка» или «Ты ведешь себя, как девчонка» унижают не только всех женщин, но и в первую очередь целевых потребителей Always, которыми являются девочки-подростки. Пренебрежительное отношение «как девочка» подрывает чувство самоуважения девочки-подростка в этот критически важный период, когда глубокие гормональные изменения, происходящие в ее теле, находятся в конфликте с ее прежним самовосприятием до тех пор, пока не будет сформирована новая идентичность.

Единственное лекарство от этих внутренних переживаний — изменение восприятия, в данном случае — на уровне всей культуры. В результате команда Always сняла видеоролик, в котором ничего не говорится ни о женской гигиене, ни о продуктах Always, ни о том, чем они превосходят продукты конкурентов. Вместо этого команда Always сделала девушек коллективным главным героем и рассказала мощную историю о том, как они борются с этими предрассудками. В

кульминационный момент девушки меняют коннотацию фразы «как девчонка» — #LikeAGirl — с отрицательной на положительную, делая ее символом женской силы.

Видеоролик стал стремительно распространяться интернет-аудиторией, пробуждая в девушках чувство гордости, которое они подсознательно связали с логотипом Always. На момент написания этой книги ролик #LikeAGirl на YouTube набрал более 100 млн просмотров в 150 странах мира.

После успеха в интернете команда Always использовала слоган #LikeAGirl в рекламе для Суперкубка 2015 г. По данным Adobe, ролик #LikeAGirl вызвал самый массовый отклик по сравнению со всеми остальными рекламными роликами. За время трансляции Суперкубка около 400 000 человек поделились им в социальных сетях с десятками миллионов своих друзей и подписчиков; 84 % откликов были «в высшей степени позитивными»[16].

Слоган #LikeAGirl стал интернет-мемом; успешные женщины начали использовать этот хештег, чтобы поддержать молодых девушек и внушить им веру в свои силы. Заслуга команды Always состоит в том, что она запустила эту замечательную кампанию, но именно глобальная интернет-аудитория вывела ее на новый уровень, превратив Always в значимый бренд.

Значимый бренд

Havas Media называет *значимыми* такие бренды, которые вызывают у людей мысль: «Этот бренд улучшает мою жизнь». Такое восприятие окутывает и самого потребителя, и бренд аурой благополучия.

В Америке зачастую ошибочно приравнивают счастье к финансовому успеху. То и другое, безусловно, взаимосвязано, однако ощущение себя счастливым или несчастным во многом зависит от субъективной оценки человеком таких ценностных факторов его жизни, как правильность/неправильность, заслуженность/незаслуженность, верность/предательство, справедливость/несправедливость. Например, бедный человек может считать, что мир относится к нему справедливо и его нынешняя бедность является следствием его сознательного выбора и поступков, и в результате чувствует себя счастливым. С

другой стороны, богатый человек может думать, что мир по отношению к нему несправедлив, равнодушен и враждебен, и чувствует себя абсолютно несчастным.

Как показывает ежегодный «Всемирный доклад о счастье»[17], это скорее правило, чем исключение. В докладе анализируются огромные массивы глобальных данных с целью определить, в какой степени макроаспекты жизни, такие как экономический рост и занятость, политическая стабильность, демократическая форма правления и пр., и микроаспекты жизни (индивидуальный уровень доходов, личные свободы, брачные отношения, сети социальной поддержки и другие) влияют на ощущение счастья.

Итак, вот что говорится во «Всемирном докладе о счастье» за 2017 г. о США.

Основной парадокс современной американской экономики, описанный еще Ричардом Истерлином, заключается в следующем: начиная с 1960-х гг. уровень доходов на душу населения вырос примерно в три раза, однако это не привело к росту национального показателя счастья. Более того, в последние годы ситуация только ухудшилась: ВВП на душу населения растет, но уровень национального счастья падает.

Преобладающий дискурс в США говорит о необходимости наращивания экономического роста с целью возвращения американской мечты и предположительно сопутствующего ей счастья. Но данные убедительно свидетельствуют об ошибочности такого подхода. Соединенные Штаты могут и должны повышать национальный уровень счастья путем решения глубоких социальных кризисов, таких как растущее неравенство, коррупция, изоляция и недоверие, а не сосредотачиваться исключительно или даже преимущественно на экономическом росте, тем более что конкретные усилия в этом направлении не облегчат, а лишь усугубят вышеуказанные социальные проблемы[18].

Проще говоря, мы хотим от жизни гораздо большего, чем только деньги. Мы хотим хороших человеческих отношений, взаимного доверия, справедливости и честности.

Принимая во внимание этот контекст, неотъемлемым условием создания значимого бренда является его целостность. Потребители считают бренд заслуживающим доверия и значимым только в том

случае, если совпадают две истории: история, которую бренд рассказывает о себе сам, и история, которую рассказывают о нем потребители и широкая общественность. Следовательно, все истории, которые ваша маркетинговая команда рассказывает о бренде, обязаны соблюдать важный принцип: основная ценность истории должна соответствовать основной ценности бренда. Если эти ценности не совпадают, если данные обещания не выполняются, люди будут рассматривать это как обман или предательство.

Этот обоюдоострый феномен известен как сарафанное радио. Разумеется, он существовал и в прошлом, но не обладал и десятой долей такой силы, как сегодня. Рекламодатели привлекали потребителей более или менее раздутыми обещаниями; потребители пробовали их продукт или услугу и затем рассказывали своим родственникам и друзьям о том, подтвердил ли реальный опыт рекламные обещания или нет.

Сегодня благодаря интернету устная реклама стала молниеносной и вездесущей. Потребители делятся онлайн своим позитивным или негативным опытом использования продукта/услуги, иногда в форме очень драматических историй, и составляют рейтинги продуктов и брендов, не зная снисхождения и пощады.

Значимые бренды используют разные жанры сторителлинга, перечисленные в этой главе, чтобы облекать свои обещания в форму историй. Когда продукт или услуга выполняет данные историей обещания или даже превосходит ожидания потребителей, сарафанное радио стремительно распространяет сообщение «Этот бренд улучшает мою жизнь» по всей сети и наделяет бренд гуманистической значимостью.

Havas Media сообщает, что значимость бренда обеспечивает диспропорциональные финансовые результаты. Проведенное агентством глобальное исследование 1000 компаний, работающих в 12 отраслях в 34 странах мира с общим числом сотрудников свыше 300 000 человек, показало, что «более значимые бренды имеют заметно более высокие ключевые показатели эффективности маркетинга по сравнению с менее значимыми брендами».

В частности, повышение уровня «значимости» бренда на каждые 10 % увеличивает показатель намерения совершить покупку на 6,6 %, показатель намерения совершить повторную покупку на 3,2 %,

показатель готовности потребителей рекомендовать бренд на 4,8 %; показатель готовности к премиальному ценообразованию на 10,4 %. Значимые бренды получают в среднем на 46 % бо́льшую долю от совокупных расходов потребителей, чем те, которые считаются не значимыми. Кроме того, акции значимых брендов растут в среднем на 133 % быстрее остального фондового рынка.

Итак, факты налицо: если рассказываемые маркетологами истории о бренде соответствуют историям потребителей, это приводит к тому, что истории становятся вирусными, потребители включают бренд в свою идентичность и все это значительно повышает финансовую отдачу для самой компании и ее акционеров.

9. Реклама, основанная на историях

Я так рад, что увидел эту рекламу!

— Никто, никогда

Корпорация General Electric столкнулась с проблемой. Генеральный директор Джефф Иммельт провел GE через успешную трансформацию из компании с весомым портфелем финансовых услуг в современную «цифровую промышленную компанию». Руководство GE увидело новые беспрецедентные возможности в сегодняшних тенденциях всеобщей компьютеризации, которые затрагивали как промышленность с ее «большими машинами», включая энергетические установки, атомные реакторы, авиационные двигатели, медицинское оборудование и т. д., так и — с приходом интернета — повседневную жизнь обычных людей. Однако, чтобы реализовать планы Иммельта, компании требовался ключевой ресурс: лучшие инженеры-программисты, очень много лучших инженеров-программистов.

«Одна из тенденций, на которую мы сделали большую ставку, — это компьютеризация промышленности, — объясняет Линда Бофф{1}, директор по маркетингу в GE. — Сегодня недостаточно, как раньше, просто продавать оборудование, скажем, авиационные двигатели. Наша задача — помочь клиентам обеспечить максимально эффективную эксплуатацию оборудования. Для этого мы создали в компании новую инженерную группу, в которую входят тысячи ИТ-специалистов. Они разрабатывают программные средства и аналитические инструменты, которые позволяют нашим клиентам, будь то железнодорожные или авиационные компании, электростанции или даже производители продуктов питания, находить возможности для повышения эффективности, продуктивности или экономичности, например через прогнозирование того, когда авиационный двигатель нуждается в капитальном ремонте или где лучше всего разместить ветряную электростанцию».

Но, чтобы привлечь самых талантливых в мире инженеров-программистов, которые будут писать программное обеспечение для управления, мониторинга и оптимизации работы газовых турбин,

авиационных двигателей, локомотивов или ветряных электростанций, GE нужно было сообщить миру о своем новом направлении деятельности. Сообщество программистов не знало о том, что GE начала заниматься сложными и интересными задачами в области информационных технологий, и большинство разработчиков ПО по-прежнему жаждали работать в Facebook, Amazon, Netflix, Google, Apple или Microsoft[2].

Маркетинговой команде GE было поручено изменить восприятие компании в среде ИТ-специалистов. И Бофф решила начать с истории. «Мы с нашей командой считали, что реклама, несущая в себе идею, даст лучшие результаты, чем обычный подход, даже при меньшем охвате. Нам требовалось влияние, а не частота показов. Во-первых, потому, что покупка достаточной частоты показов обошлась бы слишком дорого; во-вторых, что гораздо важнее, мы были уверены, что хорошие идеи распространяются сами».

Итак, познакомьтесь с Оуэном.

Главный герой истории по имени Оуэн — молодой инженер-программист, который устроился на работу в GE. В роликах «Почему Оуэн это сделал?» рассказывается о том, как друзья и семья Оуэна реагируют на эту новость. В первом ролике родители приветствуют решение сына работать в «промышленной компании» и вручают ему кувалду его деда. Оуэну приходится объяснять, что он не будет строить большие машины, а будет писать программы, которые позволят этим машинам «общаться» друг с другом. В другом ролике он рассказывает о своей новой работе друзьям на пикнике. Но один из друзей перебивает его, сообщая, что он устроился на работу в вымышленную компанию под названием Zazzies[3]. Zazzies разработала приложение для смартфонов, которое позволяет дополнять фотографии животных прикольными фруктовыми шляпами. Эта новость приводит его друзей в восторг. «Но я буду помогать снабжать города электричеством!» — восклицает Оуэн, пытаясь завладеть вниманием друзей. «Смотрите, я надел на кота тюрбан!», — прерывает его друг. «Я буду помогать больницам работать более эффективно!» — продолжает Оуэн. «Что в этом крутого?» — возражает его подруга.

Рекламная кампания «Почему Оуэн это сделал?» дала превосходные результаты. Она не только помогла привести бренд GE в соответствие с его новой стратегией, но и увеличила количество

откликов на вакансии инженеров-программистов в 10 раз. А все благодаря хорошей истории.

Используя рекламу, основанную на историях, вы создаете эмоциональную связь между вашим брендом и целевой аудиторией. Оуэн — аутсайдер. Мы все считаем себя в той или иной степени аутсайдерами в этом мире. Следовательно, мы идентифицируем себя с Оуэном, когда тот наталкивается на непонимание родных и друзей. Мы сопереживаем ему и в конце истории хотим, чтобы окружающие поняли, что Оуэн делает нечто действительно важное. Он создает программное обеспечение, которое помогает большим машинам работать намного лучше, чем прежде.

Теперь представьте, что GE использовала бы для этой цели традиционный рекламный подход: на экране появляется логотип GE в сопровождении парадных картинок, и голос за кадром торжественно заявляет: «Мы в GE создаем самые большие и лучшие машины в мире и разрабатываем программное обеспечение, которое соединяет эти машины друг с другом». Вызвала бы такая реклама доверие у целевой аудитории? Затронула бы ее? Вряд ли. Истории об Оуэне действуют на столь глубоком эмоциональном уровне, на который не способна ни одна стандартная реклама. В этом заключается сила сторителлинга.

Вставляйте историю в историю

Хотя долгосрочные перспективы теле- и радиорекламы представляются весьма туманными, в обозримом будущем телевидение и радио будут оставаться работоспособными маркетинговыми платформами для тех, кто может себе их позволить. Следовательно, если ваша маркетинговая стратегия требует, чтобы вы прерывали мелодрамы или комедии рекламными вставками, делайте это как можно тактичнее — вставляя историю в историю.

Человеческий разум легко переключается от одной истории к другой. Например, когда мы переключаем каналы в поисках чего-то интересного или когда основная сюжетная линия переплетается с подсюжетами, мы легко и быстро втягиваемся в новые истории. Истории всегда приветствуются нашим разумом. Следовательно, если вставить посреди художественной истории свою рекламную историю, такой переход воспринимается относительно безболезненно. Но, если

прерывать глубокую погруженность людей в историю традиционными крикливыми рекламными вставками, такая реклама будет людей раздражать и они ее проигнорируют.

Возьмите, к примеру, рекламу, которая создается специально для трансляций Суперкубка. Это единственный день в году, когда можно услышать фантастическую фразу: «Тише, парни! Давайте посмотрим рекламу!» На то есть весомая причина. Бренды и их рекламные агентства трудятся над этими рекламными роликами целый год, и большинство из них содержат хорошие истории.

Фанаты Суперкубка не просто смотрят рекламу — они обсуждают, какие ролики понравились им больше других, и на следующий день публикуют онлайн свои рейтинги лучших и худших роликов. Если посмотреть на эти рейтинги, тенденция становится очевидной: традиционная реклама с ее хвастовством и несбыточными обещаниями неизменно занимает последние места, тогда как первые места достаются хорошо рассказанным маркетинговым историям.

Влияние маркетинговых историй может выходить за пределы коммерческой сферы. Когда бренды проводят кропотливую исследовательскую работу и приходят к глубокому пониманию своих потребителей, они могут создавать истории, которые запускают глубокие трансформирующие изменения в местных сообществах.

Например, в Индии маркетологи бренда Ariel (производителя средств для стирки) обнаружили огромное неравенство в гендерных стереотипах относительно роли мужчин и женщин в семье. В ходе опроса было выявлено, что 70 % мужчин считают стирку обязанностью своих жен. Даже среди детей двое из трех считают, что всю домашнюю работу должны выполнять женщины[4]. Сегодня индийские женщины тратят в среднем шесть часов в день на работу по дому, тогда как мужчины — меньше часа[5]. Эта разница несправедлива сама по себе, но также она способствует неравенству и в других сферах жизни.

Из-за того что молодые женщины могут тратить почти на 2000 часов в год меньше, чем мужчины, на учебу и профессиональную подготовку, они получают менее квалифицированные рабочие места с более низкой оплатой труда. Работающие женщины имеют меньше возможностей для карьерного роста, потому что им приходится тратить гораздо больше времени на домашнюю работу.

В результате за период с 2004 по 2011 г. доля женщин в рабочей силе Индии снизилась с 31 до 24 %. Эта тенденция негативно отражается как на жизни самих женщин, так и на индийской экономике в целом. Как объясняет профессор Гарвардского университета Рохини Панде: «В семьях, где женщины работают и зарабатывают часть семейного дохода, заметно снижается уровень насилия и возрастает значимость женщин. Кроме того, экономики, где бóльшая часть трудоспособных граждан являются рабочей силой, демонстрируют более высокую продуктивность и темпы роста»[6].

Индийские женщины хотят перемен. 85 % занятых женщин сказали, что работают «на двух работах», одна из которых — работа по дому. 83 % считают, что мужчины должны разделить с ними бремя домашних обязанностей[7]. Маркетологи Ariel и рекламное агентство BBDO India в Мумбае осознали эту острую социальную проблему, порождающую неравенство и чувство несправедливости, и сделали ее основой своей маркетинговой кампании «Разделите домашние обязанности»[8].

Рекламный ролик «Разделите домашние обязанности» начинается с голоса главного героя — отца, который пишет письмо своей дочери. Однажды вечером он приехал к ней в гости и увидел, как его дочь, вернувшись с работы и продолжая обсуждать по телефону срочные рабочие вопросы, бегает по дому, стараясь выполнить традиционные «женские» домашние обязанности: заваривает мужу чай, готовит ужин, наводит порядок, убирает детские игрушки и занимается стиркой. Все это время ее муж сидит на диване перед телевизором. Отец понимает, что он тоже отчасти виноват в том, что привил своей дочери такие гендерные стереотипы.

Основная ценностная пара, лежащая в основе этой истории, — справедливость/несправедливость. История начинается с мощного негативного ценностного заряда, показывая, как эти несправедливые социальные стереотипы передаются из поколения в поколение, но затем меняет этот отрицательный заряд на положительный, когда дочь читает письмо отца и узнает, что отныне он обещает выполнять домашние обязанности вместе со своей женой и стать примером для остальных мужчин.

Эта история вызвала горячий отклик среди индийских женщин и инициировала дискуссию по всей стране. Ролик «Разделите домашние

обязанности» (#ShareTheLoad) набрал более 50 млн просмотров за 50 дней. Он сгенерировал более 2 млрд просмотров через клики (*earned impressions*). Если бы компания покупала частоту показов, ей пришлось бы потратить $11 млн. Телеканалы посвящали целые ток-шоу обсуждению того, как сбалансировать роль мужчин и женщин в семье. Ведущие одежные бренды дополнили этикетки с инструкциями по уходу за одеждой надписью: «Пригодно для стирки мужчинами и женщинами». Более 2 млн человек посетили сайт Ariel и подписали петицию #ShareTheLoad. Сайты знакомств добавили в персональные анкеты новый вопрос: «Вы готовы разделить домашние обязанности?», чтобы помочь людям находить партнеров со схожими взглядами на семейные отношения[9].

Финансовая отдача этой маркетинговой кампании впечатляет не меньше, чем ее социальный эффект: продажи средств для стирки Ariel в Индии за год выросли на 75 %[10].

Таким образом, реклама, основанная на историях, лучше воспринимается людьми и действует более эффективно, чем традиционная реклама, которая расхваливает и обещает, но в сегодняшнем мире, где потребители все больше противятся тому, чтобы их поток впечатлений прерывался рекламными вставками, сам по себе сторителлинг не является панацеей. Поскольку каждый месяц миллионы потребителей переключаются на безрекламные каналы и площадки, маркетологи должны адаптировать свой подход в свете новой реальности[11].

Современный маркетолог должен предложить потребителям уникальный, значимый и, что не менее важно, непрерывный опыт фактически в режиме нон-стоп. Аналогично тому, как медиакомпании создавали и удерживали свои аудитории на протяжении десятилетий, бренды также должны рассказывать свои истории с устойчивой регулярностью, чтобы завоевать доверие потребителей и сохранить их интерес.

10. Генерация спроса и лидов, основанная на историях

Средний срок пребывания в должности директоров по маркетингу составляет всего 44 месяца[1]. Чтобы выжить, им нужно продемонстрировать свою способность обеспечить быстрые и осязаемые результаты. Во многих компаниях директора по маркетингу сталкиваются с тем, что у них попросту нет ресурсов, чтобы инвестировать в брендинг. Их компании остро нуждаются в генерации спроса (B2C) или генерации потенциальных клиентов (B2B), чтобы выполнять свои квартальные цели.

В прошлом, если компании хотели увеличить продажи, они увеличивали маркетинговый бюджет, а если хотели улучшить показатели прибыли, уменьшали его. Однако со стремительным сокращением эффективности рекламы и ее охвата сегодня компаниям нужно искать новые маркетинговые стратегии. Чтобы понять, как бренды могут привлечь потенциальных потребителей, будь то рядовые покупатели или корпоративные клиенты, и подтолкнуть их к покупке, давайте первым делом разберемся с тем, как сегодня люди находят и потребляют информацию и развлечения.

На протяжении всего XX в. человечество ежедневно получало информацию из трех источников: газет, радио и телевидения. Сегодня менее 27 % американцев могут назвать хотя бы одного ведущего программы новостей или обозревателя в печатных СМИ[2]. Большинство современных людей получают информацию из интернета — через активный целенаправленный поиск или пассивный серфинг в социальных сетях.

Активное и пассивное получение информации в интернете

Для поиска информации в интернете обычно используются поисковые системы, такие как Google, Bing, Яндекс и Baidu (Китай), и голосовые помощники, такие как Siri от Apple, Cortana от Microsoft, «Окей, Гугл» от Google (на устройствах Android и Google Home) и

Alexa от Amazon. Интенсивность активного целенаправленного поиска информации — более 175 млрд запросов в месяц.

За те же четыре недели 30 млрд человек, движимые любопытством, без конкретной цели серфингуют по Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat или Pinterest и случайно натыкаются на интересную или ценную для них информацию. Количество таких случайных счастливых находок, которыми люди с удовольствием делятся со своими друзьями и подписчиками в соцсетях, составляет от 30 млрд до 90 млрд в месяц.

Эти десятки миллиардов активных запросов и пассивных находок открывают беспрецедентные возможности для маркетинга — при одном важном условии.

Исследования поведения потребителей в интернете показывают, что в 85 % случаев, когда пользователи совершают переход с поисковой страницы, они кликают не по рекламе, а по органической ссылке. При переходе со страниц социальных сетей эта цифра возрастает до 90 %.

Это означает, что поисковые системы и социальные сети — подобно оживленным автострадам с пустыми билбордами вдоль них — предлагают маркетологам новые и чрезвычайно эффективные каналы привлечения целевых потребителей и выстраивания отношений с ними. Но, если маркетологи заполнят это пространство только рекламой, бо́льшая часть целевой потребительской аудитории будет «проезжать» мимо этих рекламных билбордов, игнорируя их. Чтобы привлечь потенциальных потребителей на свой сайт и превратить их в завсегдатаев, есть только один способ: создавать постоянный поток интересного и полезного для них контента.

Еще один важный вопрос. Когда пользователь заходит на ваш сайт, что он видит в первую очередь? Ваши продукты? Ваш логотип и слоган? Дифирамбы в адрес вашей компании? Никогда не следует недооценивать силу первого впечатления. Когда потенциальный потребитель впервые заходит на ваш сайт, сделайте ему подарок.

Контент-маркетинг

Под контент-маркетингом понимается вся совокупность маркетинговых приемов, основанных на создании и распространении полезной и/или интересной информации с целью привлечения и

завоевания доверия потенциальных клиентов. Традиционная реклама с ее многократно повторяющимся посланием, описывающим преимущества вашего продукта, и призывом купить не попадает в эту категорию.

Концепция контент-маркетинга далеко не нова. В 1895 г. Джон Дир начал издавать журнал для фермеров *The Furrow*, который публиковал статьи о новых сельскохозяйственных технологиях и передовом опыте, чтобы помочь фермерам повысить продуктивность и рентабельность своих хозяйств. Этот журнал издается по сей день и насчитывает около 1,5 млн читателей в более чем 40 странах мира. С одной стороны, он снабжает фермеров полезной информацией; с другой — неявно создает осведомленность о бренде John Deere и сельскохозяйственных машинах компании.

В 1900 г. одна французская производственная фирма начала выпускать путеводитель по ресторанам, гостиницам и местным достопримечательностям для автолюбителей. Справочник пользовался огромной популярностью, и его репутация постоянно росла. Сегодня «Звезда Мишлен» — одна из самых высоких наград, которую может получить ресторатор. Неплохое достижение для производителя шин.

Как показывают примеры *The Furrow* и *Michelin Guide*, в основе стратегии контент-маркетинга с момента ее появления лежал простой принцип: *Сначала сделайте им подарок.*

До начала продажи, прежде чем обрушивать на потребителя лавину информации о продукте или услуге, сделайте ему подарок в виде значимого, заряженного эмоциями переживания. Подарите ему новый и неожиданный опыт, облаченный в эмоциональные переживания, короче говоря, расскажите ему хорошую историю.

Если первым впечатлением о вашем бренде будет видеоролик или статья, рассказывающая увлекательную историю о природе, науке, технологиях или на любую другую интересную тему, этот подарок-сюрприз побудит потребителя открыть дверь и зайти в ваш магазин. Когда он зайдет в магазин и начнет осматриваться, то превратится из анонимного пользователя в потенциального клиента. Теперь может подключиться ваша команда продаж, чтобы побудить его сделать следующий шаг и стать настоящим клиентом.

В былые годы контент-маркетинг с использованием печатных СМИ, таких как *The Furrow* или *Michelin Guide*, был дорогостоящим

дополнением к традиционной рекламе. Компаниям нужно было найти свою потенциальную аудиторию, ежемесячно собирать актуальные материалы и писать статьи, печатать бумажные издания и обеспечивать их распространение. Сегодня все стало гораздо проще. Среди современных виртуальных аналогов корпоративных бумажных журналов можно назвать, например, Центр здоровья зубов и полости рта[3] Colgate или сайт SecurityIntelligence.com IBM, где компании предлагают своим потенциальным и состоявшимся клиентам полезную и актуальную информацию, позволяющую улучшить их жизнь.

В сегодняшнем глобальном интернет-мире публикация и распространение контента стали относительно легким и дешевым делом, особенно по сравнению с традиционными СМИ. Более того, когда маркетологи создают контент с учетом принципов, облегчающих его нахождение через поисковые системы и в социальных сетях, охват аудитории может достичь беспрецедентных масштабов. Грамотная реализация стратегии контент-маркетинга на основе сторителлинга позволяет минимизировать затраты на привлечение потенциальных клиентов и обеспечить гораздо более высокую рентабельность маркетинговых инвестиций, чем традиционные рекламные стратегии.

Осознавая новые реалии, сегодня на это поле выходят даже те маркетологи, которые раньше никогда не занимались контент-маркетингом. Но новичкам не так-то просто разобраться в обилии существующих возможностей и понять, какие варианты лучше всего подходят для их конкретного бизнеса. Чтобы помочь директорам по маркетингу понять, какие именно шаги им нужно предпринять для перехода от ориентированного на рекламу к ориентированному на сторителлинг маркетингу, мы разработали модель под названием маркетинговый континуум[4].

Маркетинговый континуум

Этот континуум включает пять этапов развития, через которые проходят компании, решившие внедрить контент-маркетинг в свои маркетинговые стратегии. Ваша компания — ретроград, который создает только сфокусированный на продукте контент? Или лидер, выстраивающий свой маркетинг и продажи на основе сторителлинга? Эта модель поможет вам определить, на каком этапе ваша организация

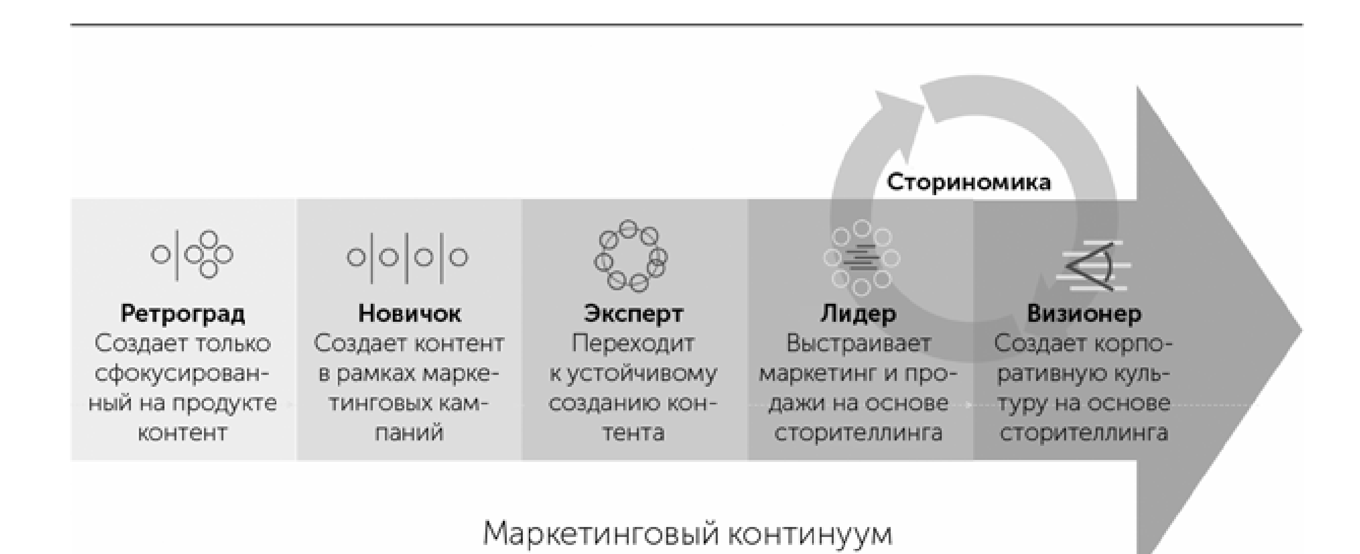
находится сегодня, и будет служить путеводителем в поэтапном переходе от сфокусированного на рекламе к сфокусированному на историях маркетингу.

Ретроград

Такие компании живут в прошлом, не осознавая новых реалий. Они превозносят самих себя, расхваливают свои продукты и дают несбыточные обещания. Как и самовлюбленные Нарциссы, они не видят, что другие не разделяют их самовосхищения. Следовательно, директор по маркетингу в такой компании должен, как психотерапевт, коренным образом трансформировать мышление руководства, маркетинговой команды и команды продаж и привести их к тому, чтобы они сосредоточились на потребностях и желаниях потребителей, а не на самих себе.

Новичок

Эти бренды делают первые шаги в публикации сфокусированного на потребителях контента, но по сравнению со своими более продвинутыми конкурентами являются новичками: они по-прежнему привязаны к традиционным стратегиям маркетинговых кампаний и создают контент только в рамках этих компаний: нерегулярно и бессистемно. Понятно, что такой подход не приносит им осязаемых результатов, поэтому они предпочитают тратить бо́льшую часть маркетинговых денег на покупку места для публикации контента на раскрученных медиаплощадках, вместе с этим покупая и их читательскую аудиторию.



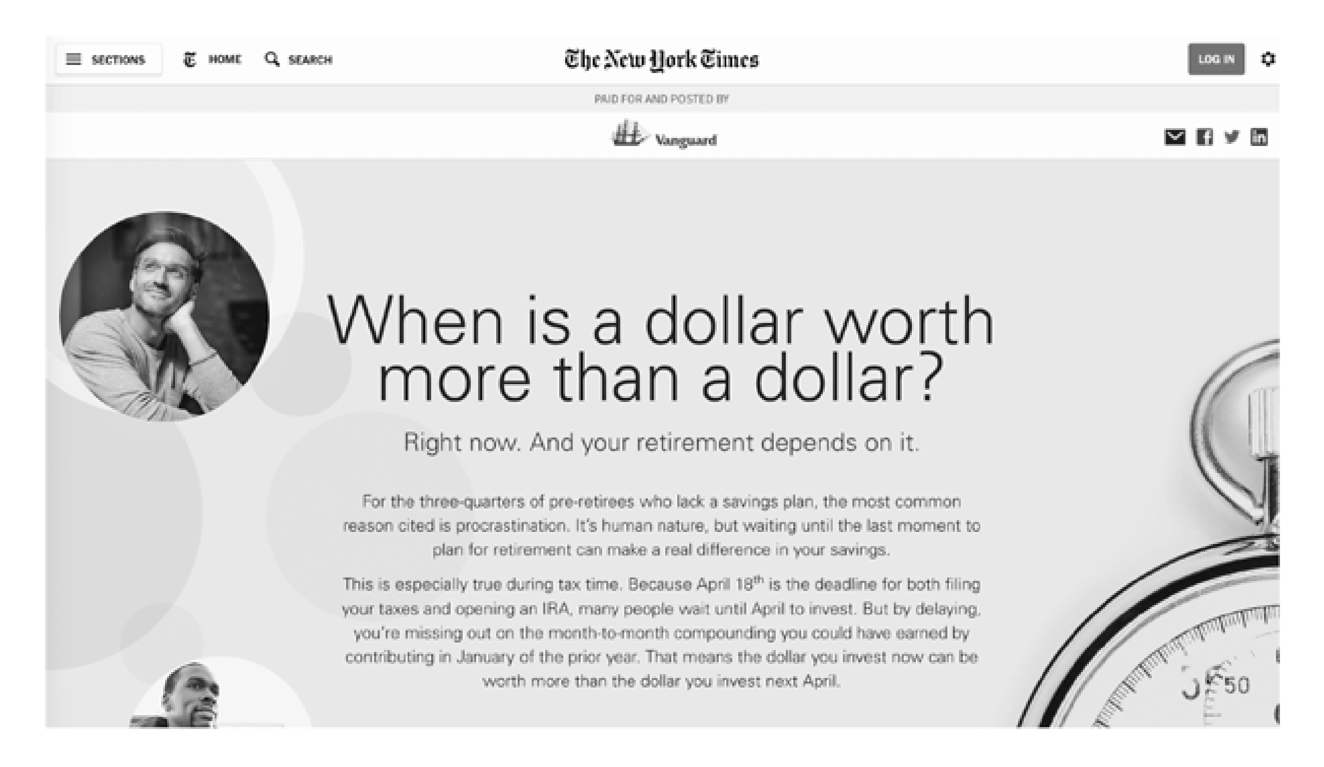
Например, новички могут время от времени публиковать на популярных медиаплощадках информационно-рекламный контент, который помогает их потенциальным клиентам решить некую проблему или овладеть неким полезным навыком, связанным с предлагаемым продуктом/услугой. Цель этого — показать, что бренд может быть полезным помощником.

На своем сайте инвестиционный фонд Vanguard предлагает раздел о пенсионном планировании и калькулятор для расчета инвестиционной доходности, чтобы доступно и наглядно объяснить потенциальным клиентам, почему взносы на индивидуальные пенсионные счета IRA лучше делать в начале налогового года, а не в конце. Canon помогает владельцам камер овладеть тонкостями искусства фотосъемки и найти новые источники вдохновения, публикуя на сайте интервью со знаменитыми фотографами.

У *The New York Times* вы можете приобрести пакет рекламных услуг ее собственного брендингового агентства T Brand Studio, которое поможет вам с созданием информационно-рекламного контента и разработкой схемы продвижения с учетом читательской аудитории газеты.

Социальные медиа начали предлагать такие услуги еще несколько лет назад. Поначалу они просто продавали рекламные места на своих платформах, позволяя компаниям публиковать любой контент по своему усмотрению. Какое-то время этот канал обеспечивал брендам

широкий социальный охват, поскольку подписчики потребляли их контент, комментировали его и делились с друзьями. Но затем социальные платформы изменили свои алгоритмы и ликвидировали эту органическую рекламную аудиторию[5].



НА РИСУНКЕ:

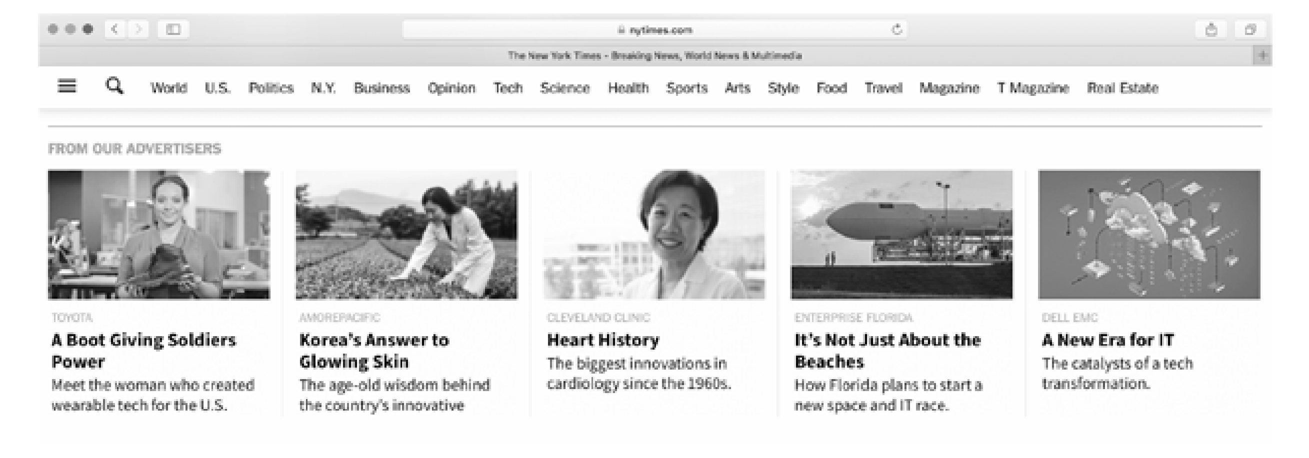
Когда доллар стоит больше доллара?

Сейчас. И от этого зависит ваша пенсия.

Три четверти людей предпенсионного возраста, у которых нет плана пенсионных накоплений, называют главную причину: прокрастинация. Такова человеческая природа, но привычка откладывать пенсионные взносы до последнего момента может значительно уменьшить итоговую величину пенсионных накоплений.

Большую роль играет налоговый период. Поскольку 18 апреля — конечный срок подачи налоговой декларации и открытия пенсионного счета IRA, многие откладывают пенсионные взносы до апреля. Но таким образом вы лишаете себя дохода в виде ежемесячного начисления сложного процента, который могли бы заработать, если бы сделали взнос в январе предыдущего года. Это означает, что доллар, инвестированный сейчас, будет стоить дороже, чем доллар, инвестированный в апреле.

Главный недостаток такого подхода, ограниченного рамками отдельных маркетинговых кампаний, состоит в том, что из-за отсутствия постоянного притока нового контента у пользователей попросту нет стимула возвращаться. Только по этой причине данная стратегия не может привести к значимым результатам. Она дает новичкам возможность прозондировать почву, но не более того.



НА РИСУНКЕ:

От наших рекламодателей
Toyota

Ботинки, придающие солдатам силу
Эта женщина разработала новую обувную технологию для армии США
Amorepacific

Корейский рецепт для сияющей кожи
Инновационные технологии на основе древних рецептов
Cleveland clinic

Сердечная история
Крупнейшие инновации в кардиологии после 1960-х гг.
Enterprise Florida

Не только пляжи
Как Флорида планирует вступить в новую космическую и ИТ-гонку.
Dell EMC

Новая эпоха ИТ
Катализаторы технологической трансформации

Эксперт

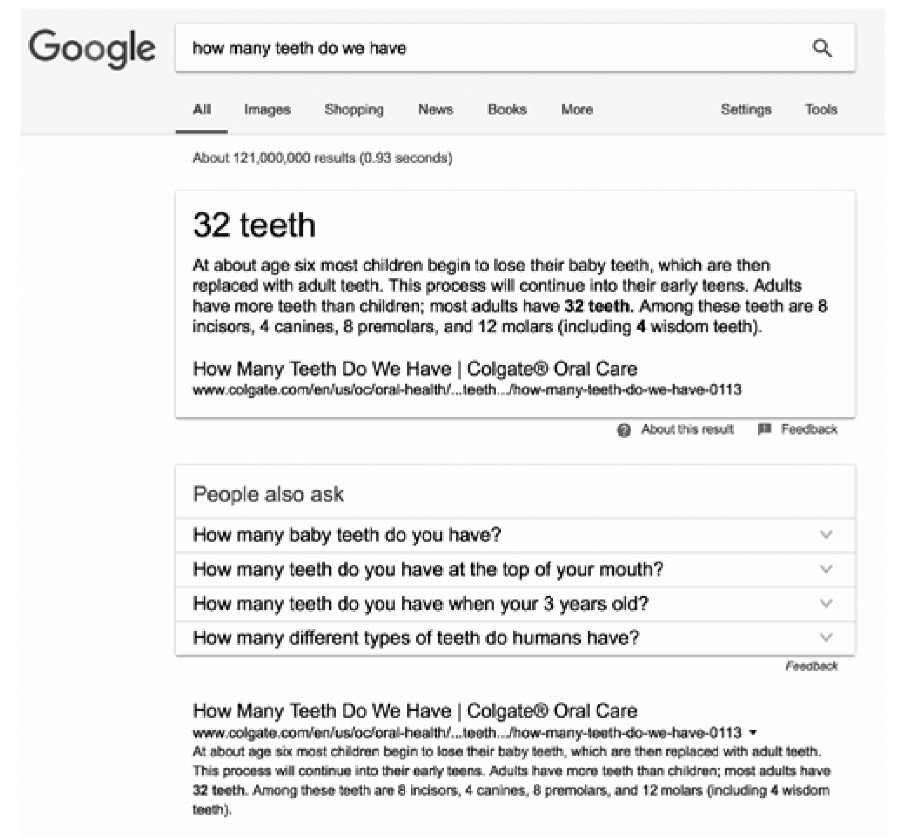
В отличие от новичков с их спорадическими публикациями эксперты предлагают своим потребителям стабильный поток значимого контента, который дает им новые знания, вдохновляет и развлекает. Например, Центр здоровья зубов и полости рта на сайте Colgate.com — настоящий подарок, который Colgate дарит своим потенциальным и постоянным потребителям[6].

В этом разделе компания предлагает посетителям полезные советы: как сохранить здоровыми зубы и десны, а также что делать при прохождении более сложных стоматологических процедур, таких как удаление зубов или имплантация. В США люди, ищущие в интернете ответы на стоматологические вопросы, кликают по ссылкам на Colgate.com гораздо чаще, чем на традиционные медицинские сайты WebMD или Mayo Clinic.

Как компания сумела сделать свой сайт одним из самых надежных источников стоматологической информации? Во-первых, маркетологи Colgate отслеживают, какие темы больше всего интересуют интернет-пользователей, и создают соответствующий контент. Они оптимизируют каждую публикацию, чтобы та получала максимально высокие рейтинги в алгоритмах поисковых систем и попадала в первые строки результатов поиска[7]. Таким образом, когда пользователь делает поисковый запрос, связанный со стоматологической информацией, в первой же строке он получает ответ от Colgate.com — и чаще всего на этом заканчивает поиск. Colgate.com из месяца в месяц расширяет свою аудиторию пользователей и выстраивает с ними прочные, долговременные отношения.

Кроме того, компания не использует Центр здоровья зубов и полости рта для продвижения своих продуктов. Бренды теряют доверие потребителей, когда привлекают их интересным контентом, а затем переключаются на старую добрую — и набившую оскомину — рекламу.

Вместо этого публикуемый на сайте контент позиционирует Colgate как лидера в области гигиены полости рта и предлагает существующим и потенциальным потребителям полезную информацию. Это переход от создания контента, нацеленного на продвижение бренда, к созданию контента, полезного для потребителя, делает Colgate экспертом в области контент-маркетинга.



НА РИСУНКЕ:

Google: Сколько у нас зубов?
Результатов: около 121230000 (0,93 сек.)

[В РАМКЕ]

У взрослых людей зубов больше, чем у детей: большинство людей имеют 32 зуба, в том числе 8 резцов, 4 клыка, 8 малых коренных зубов и 12 больших коренных зубов (включая 4 зуба мудрости). Большинство людей имеют полный набор зубов к тому времени, когда достигают подросткового возраста.

Сколько у нас зубов | Colgate® Oral Care
https://www.colgate.ru/oral-health/basics/mouth.../how-many-teeth-do-we-have-0113

Похожие запросы
Сколько зубов у ребенка?
Сколько должно быть зубов на верхней челюсти?
Сколько зубов должно быть у ребенка в три года?
Сколько разных видов зубов у человека?
Сколько у нас зубов | Colgate® Oral Care
https://www.colgate.ru/oral-health/basics/mouth.../how-many-teeth-do-we-have-0113

В возрасте шести лет молочные зубы у детей начинают выпадать и заменяются постоянными, что продолжается до раннего подросткового возраста. У взрослых людей зубов больше, чем у детей: большинство людей имеют 32 зуба, в том числе 8 резцов, 4 клыка, 8 малых коренных зубов и 12 больших коренных зубов (включая 4 зуба мудрости).

Лидер

Когда компании переходят от устойчивого создания контента к устойчивому сторителлингу, они превращаются в лидеров контент-маркетинга.

Четыре года назад IBM объединила свои продукты и услуги в сфере кибербезопасности в подразделение под названием IBM Security. Сегодня в IBM Security работает 8000 специалистов по кибербезопасности, в одном только 2015 г. их число увеличилось на 1900 человек. В 2016 г. подразделение IBM Security стоимостью $2 млрд показало двузначные темпы роста, в два раза опередив среднерыночный показатель.

Вице-президент IBM Security Калеб Барлоу объяснил уникальность маркетинговой задачи, стоящей перед его подразделением: «Чтобы побудить людей к действиям, нам нужно разъяснять им очень сложные в техническом плане, очень специализированные и зачастую очень пугающие проблемы. Наши продукты специфичны. В отличие, например, от систем для организации совместной работы, люди не сталкиваются с нашими продуктами напрямую, не пользуются ими как конечные пользователи, не видят, как они работают. На самом деле мы будем счастливы, если наши продукты вообще никогда вам не пригодятся. Но если вдруг в них возникнет необходимость, гораздо лучше, чтобы они у вас были. В этом контексте сторителлинг приобретает важнейшее значение»[8].

Прежде всего, команда IBM Security установила, что у директоров по информационной безопасности и обычных пользователей интернета очень разные потребности. «Когда речь идет о киберпреступности, — объясняет Барлоу, — средства массовой информации фокусируются на том, кто это сделал и почему. Но если вы — очередная потенциальная мишень, для вас совершенно не важно, кто и почему это сделал; вас интересует — как? Если вы поймете, как было совершено киберпреступление, вы можете разработать решение и предотвратить похожую атаку».

Команда IBM Security поняла, что она может привлечь аудиторию потенциальных клиентов — директоров по информационной безопасности, генеральных директоров и членов совета директоров, озабоченных проблемой кибербезопасности своих компаний, —

предлагая контент, сосредоточенный на объяснении этого ключевого «как» в области ИТ-безопасности. На своем завоевавшем множество наград сайте SecurityIntelligence.com команда IBM Security публикует актуальные новости о недавних хакерских атаках, новом вредоносном ПО, новых способах кражи данных и выявленных уязвимостях в программном обеспечении, которые могут подвергать компании риску, и сопровождает эти новости анализом того, как можно защититься от аналогичных атак[9]. Ежемесячно сайт SecurityIntelligence.com посещают сотни тысяч директоров по информационным технологиям, по информационной безопасности и ИТ-специалистов, благодарных IBM за помощь.

Чем это отличается от рекламы? Почему потребители доверяют информации от IBM, но не доверяют рекламным заявлениям брендов? Калеб Барлоу знает, что самый верный способ потерять доверие клиентов — расхваливать свою компанию и ее продукты. Поэтому бо́льшая часть контента на SecurityIntelligence.com ни словом не упоминает ни IBM, ни ее продукты и решения. Вместо этого IBM просто предоставляет информацию, необходимую ИТ-специалистам для выполнения их работы. В результате IBM как источник информации пользуется более высоким уровнем доверия среди ИТ-специалистов, чем многие другие традиционные источники новостей.

Когда IBM раскрыла серию хакерских атак на нефтехимические компании, она немедленно сообщила об этой угрозе на SecurityIntelligence.com. Мир прислушался к ее предупреждению.



Home > Industries > Energy & Utility >

Massively Distributed Citadel Malware Targets Middle Eastern Petrochemical Organizations

September 15, 2014 | By Dana Tamir



НА РИСУНКЕ:

Стремительно распространяющееся вредоносное ПО Citadel атакует ближневосточные нефтехимические компании.
15 сентября 2014 г., от Даны Тамир

Сразу после появления этой публикации традиционные новостные медиа, включая газеты *The New York Times, The Wall Street Journal* и агентства *Associated Press* и *Thomson Reuters*, распространили эту новость по всему миру со ссылкой на IBM Security.


The New York Times

Bits

Middle Eastern Petrochemical Plants Are Targets of Hackers

3

By NICOLE PERLROTH
SEPTEMBER 15, 2014

SAN FRANCISCO — Security researchers at IBM said they had uncovered a series of hacking attacks aimed at Middle Eastern petrochemical companies.

The researchers, at IBM's Trusteer division, said the hackers were using a variant of financial malware known as Citadel, which was first discovered in 2012.

Citadel was originally engineered to steal victims' banking credentials by capturing their keystrokes and taking computer screenshots. But the researchers said that hackers targeting petrochemical companies have altered Citadel to add more functions: to take complete control over a victim's PC and allow hackers to gain access to a victim's corporate network. They have also made modifications in the

НА РИСУНКЕ:

Ближневосточные нефтехимические предприятия стали новой мишенью для хакерских атак.
Николь Перлот
15 сентября 2014 г.

САН-ФРАНЦИСКО. Специалисты в сфере кибербезопасности компании IBM сообщают о раскрытии серии хакерских атак, которым подверглись несколько нефтехимических компаний на Ближнем Востоке.

По словам специалистов из подразделения Trusteer (ныне в составе IBM), хакеры использовали перепрофилированный вариант финансового вредоносного ПО Citadel, впервые обнаруженного в 2012 году.

Вредоносное ПО Citadel изначально было разработано для кражи онлайновых банковских учетных данных путем считывания нажатий клавиш и снятия скриншотов. Как сообщают специалисты IBM, хакеры усовершенствовали первоначальную конфигурацию Citadel, дополнив ее новыми функциями: новая версия позволяет полностью брать под контроль компьютер жертвы и получать доступ в корпоративную сеть. Также хакерами были внесены модификации в...

«Покупку продукта в области кибербезопасности можно сравнить с покупкой детского кресла для своего ребенка. Вас не интересует „приемлемое“ качество. Вам нужно самое лучшее, — объясняет Барлоу. — Эта покупка в той же мере эмоциональна, сколь и прагматична».

Когда руководители компаний решают, что пришло время обновить корпоративную систему ИТ-безопасности, первым делом они звонят в IBM Security, потому что, регулярно читая актуальный и полезный контент на сайте SecurityIntelligence.com, они считают этот бренд не просто продавцом — а достойным доверия мудрым советчиком[10]. Это и есть главный секрет, который хорошо знают все лидеры контент-маркетинга.

Стимуляция спроса, основанная на историях

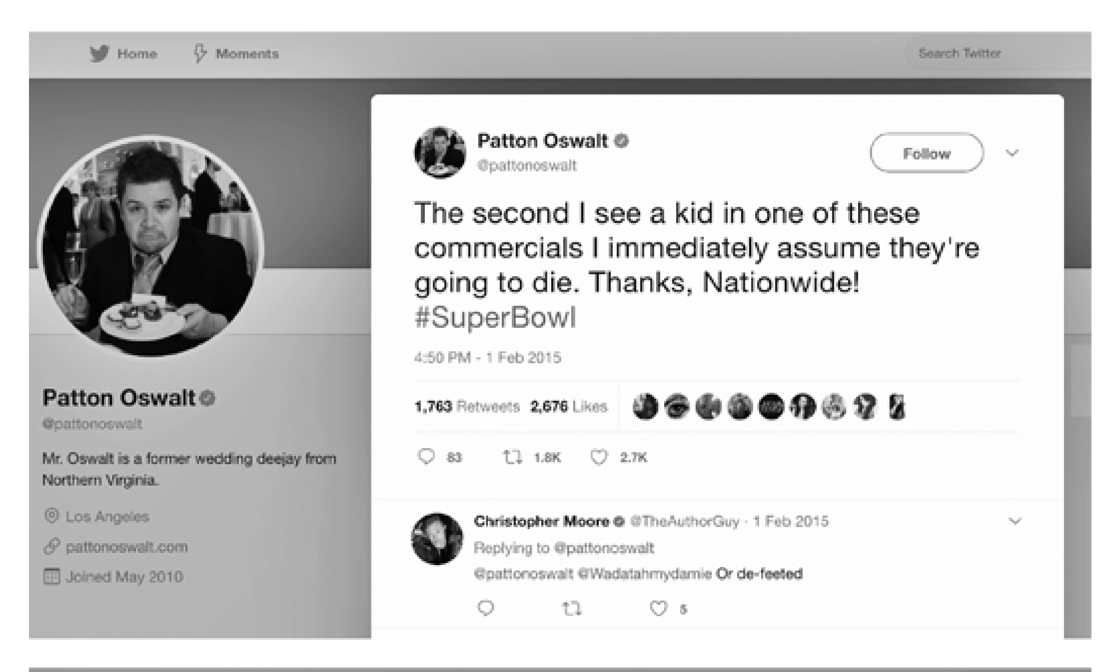
Как было сказано в 8-й главе, историям, созданным для продвижения бренда, необходимо следовать одному важному правилу: основная ценность истории должна соответствовать основной ценности бренда. Конкретный материал этих историй, например экстремальный горный байкинг или серфинг, может быть не связан с продвигаемым продуктом, таким как энергетический напиток, при условии что их основная ценность совпадает с основной ценностью — и обещанием — бренда. В случае Red Bull и сам бренд, и его истории обещают избавить от усталости и наполнить бурлящей энергией. В остальном между брендом и рассказываемым им историями об экстремальных видах спорта нет ничего общего.

Но, когда сторителлинг используется для генерации спроса/лидов, а не для брендинга, появляются некоторые особенности. В этом случае главным героем, как правило, выступает существующий или потенциальный потребитель. Инициирующее событие происходит, по крайней мере частично, из-за того, что главный герой не использует предлагаемый вами продукт/услугу. Это меняет ценностный заряд истории на негативный. После того как в сознании главного героя формируется объект желания, становится очевидным, что предлагаемый вами продукт/услуга именно то, что поможет ему достичь этой цели.

Истории, предназначенные для генерации спроса/лидов, обычно заканчиваются положительной кульминацией, когда главный герой достигает своего объекта желания с помощью вашего продукта/услуги. Но в редких случаях, как в известной рекламе «Кликай, малыш, кликай»[11] от Adobe, история может заканчиваться негативной кульминацией, предполагающей неминуемую катастрофу для главного героя. Действие ролика начинается в офисе умирающей компании, занимающейся изданием бумажных энциклопедий. Внезапно полусонную атмосферу офиса нарушает инициирующее событие — маркетолог обнаруживает резкий всплеск веб-трафика и заказов на энциклопедию. Новость немедленно сообщают генеральному директору, который радостно восклицает: «Мы вернулись!» — и принимается обзванивать поставщиков по всему миру с заказами на увеличение производства. На товарных рынках резко взлетает спрос на бумагу и сырье для ее производства, древесную целлюлозу. Корабли, груженные тоннами энциклопедий, пересекают океан. Но в конце ролика нам показывают обескураживающую сцену — оказывается, виновником внезапного «возрождения» спроса на бумажные энциклопедии стал малыш, который, завладев родительским iPad, с удовольствием жмет пальчиком на кнопку «Купить энциклопедию» на экране. Зрители осознают, что компанию и ее генерального директора, главного героя истории, ждет финансовый крах. Но, когда экран гаснет, Adobe обращается к аудитории со словами: «А вы знаете, что делает ваш маркетинговый отдел? Мы можем вам помочь». Это предложение завершает историю на положительной ноте, говоря зрителям о том, что они могут избежать печальной участи этого генерального директора, если купят сервисы цифрового облачного маркетинга Adobe Marketing Cloud.

Чтобы эффективно использовать историю с негативной концовкой, лучше всего обратиться к комедийному жанру, как это сделала Adobe. Главное правило комедии — избегать настоящих переживаний. В противном случае вы рискуете вызвать негативные чувства по отношению к вашему бренду — как это произошло с Nationwide, которая своим печально известным рекламным роликом «Мальчик» испортила телезрителям праздничное настроение во время трансляции Суперкубка 2014 г. Главный герой истории — мечтательный и улыбчивый мальчик, вызывающий искреннюю эмпатию, — в

кульминационный момент погибает, утонув в ванне[12]. На следующий день после показа ролика *USA Today* сообщила о чрезвычайно негативной реакции пользователей Twitter на этот рекламный ролик[13].





НА РИСУНКЕ:

Паттон Освальт, бывший ведущий свадеб из Северной Каролины

В следующий раз, когда я увижу ребенка в рекламном ролике, я буду думать, что сейчас он умрет. Спасибо, Nationwide!

Роб Фи

«Что, парни, хорошо проводите время? А вы знаете, что ваш ребенок, возможно, скоро умрет? Наслаждайтесь своими начос и готовьтесь к похоронам!» — Nationwide

Эми Муррин

Самая ужасная реклама, которая только может быть. Мой ребенок напуган и теперь боится, что тоже утонет в ванне.

Пример Nationwide наглядно показывает, что при неправильном применении сторителлинг может навредить бренду настолько же, насколько может принести пользу при грамотном его использовании. Помните: сторителлинг — мощный инструмент, с которым нужно уметь работать.

Создавать? Покупать? Курировать?

Где же компании брать истории, чтобы поставить контент-маркетинг на устойчивые рельсы? Создавать оригинальные истории своими силами? Покупать? Или просто курировать контент, создаваемый другими?

Регулярное создание оригинального контента, основанного на сторителлинге, — непростая задача. Директор по маркетингу, который решится на этот амбициозный шаг, должен разработать стратегию, купить платформу для контент-маркетинга, нанять креативных сотрудников и внедрить процесс управления, оценки эффективности и улучшения контента на ежедневной основе. Поддержание высоких темпов публикации хороших историй требует значительных вложений времени, средств и человеческих ресурсов.

По этой причине многие маркетологи предпочитают покупать или курировать контент, создаваемый другими. В первом случае они покупают у медиакомпаний права на использование лицензированного контента — уже написанных историй или снятого видео. Курирование обходится почти бесплатно: вы просто цитируете чужой контент на своем сайте и с помощью ссылок отправляете аудиторию к исходным источникам.

Хотя покупка и курирование контента не требуют больших усилий и обходятся довольно дешево, оба подхода таят в себе фундаментальные недостатки. Если вы используете общедоступный контент, как вы можете выделить себя среди конкурентов? Что помешает конкурентам скопировать вашу стратегию, используя тот же контент из тех же источников? И самое главное, если вы полагаетесь на чужой контент, как вы создадите себе репутацию признанного лидера в отрасли, как это делает IBM Security?

Джанни Маллен — директор по маркетингу в международной компании Mercer, предоставляющей консалтинговые услуги и технологические решения в сфере управления персоналом, включая такие области, как карьера, здоровье и благосостояние сотрудников. В качестве поставщиков контента Маллен пользуется услугами специалистов своей компании, работающих по всему миру. В недавнем интервью Маллен объяснила: «Сегодня технологии радикально меняют методы работы, способы взаимодействия с коллегами и многое другое. Имея более 21 000 сотрудников в 140 странах мира, мы находимся на переднем крае перемен, помогая нашим клиентам адаптироваться к новым реалиям и использовать их с выгодой для себя. Мы — *эксперты*. Мы должны быть экспертами, потому что это — наш бизнес. Мы единственные владеем информацией и знаниями, которые нужны нашим клиентам, чтобы успешно конкурировать и процветать в динамично меняющейся среде»{14}.

Недавно компания запустила платформу Mercer Digital{15}, на которой Маллен и ее команда делятся тем, что эксперты Mercer узнают о меняющемся рынке труда. Маллен объясняет: «Сегодня наблюдается интенсивная конкуренция в погоне за талантами. Однако миллениалы предъявляют к рабочим местам иной набор требований, чем их старшие коллеги. Они знают, как быстро меняется мир, поэтому придают гораздо большее значение возможности непрерывного обучения и приобретения новых навыков, чем представители поколения X. Работодатели больше не могут довольствоваться традиционными компенсационными пакетами — чтобы привлечь лучшие таланты из числа миллениалов, они должны показать, что помогут подготовиться к карьерной мобильности в будущем».

«В тех сферах, где происходит интенсивный процесс автоматизации, мы помогаем компаниям адаптировать сотрудников к совместной работе с „коботами“, то есть коллаборативными роботами. Как научить человека работать бок о бок с машиной? Что человек может ожидать от коботов? Как они будут взаимодействовать? Каковы требования безопасности? Какое необходимо дополнительное обучение? Какими должны быть машины, чтобы максимально эффективно взаимодействовать с человеком?» Собирая эти знания у специалистов Mercer по всему миру и делясь ими на Mercer Digital, Маллен и ее маркетинговая команда демонстрируют уникальный

экспертный опыт своей компании и одновременно предлагают существующим и потенциальным клиентам источник ценнейшей информации.

Маллен видит еще одно преимущество в создании собственного контента. Когда компания покупает или курирует контент из разных источников, она лишается своего уникального «голоса». У каждой медиакомпании, создающей контент, свой стиль, своя точка зрения, свои предпочтения и предубеждения. «Во всех наших публикациях звучит узнаваемый голос Mercer, — говорит она. — Это одна из причин, почему нам удается выстраивать такие тесные отношения с нашими клиентами».

Итак, формула успеха в контент-маркетинге — регулярно и последовательно рассказывать оригинальные истории своим уникальным «голосом». Это требует немалого труда, но срезание углов здесь не работает. Вы должны делать это сами — и делать хорошо.

Мыслите масштабно

Пять основных жанров маркетингового сторителлинга — истории о происхождении, о корпоративной истории, о социальной миссии, о продуктах и потребителях — обеспечивают богатство материала, но с определенными ограничениями по времени и количеству. Если же видение компании выходит за эти рамки, где ей взять источники для генерации маркетингового контента в глобальном масштабе на протяжении многих десятилетий?

В 1975 г. британская компания Peninsular and Oriental Steam Navigation Company (P&O), в то время крупнейшая судоходная компания в мире, вступила в партнерство с исполнительным продюсером Аароном Спеллингом, предоставив свой круизный лайнер Pacific Princess для съемок нового телесериала под названием «Лодка любви». Каждую неделю на протяжении более чем 10 лет телезрители собирались у телеэкранов и смотрели часовую историю о том, как очередная группа красивых мужчин и женщин поднимается на борт роскошного лайнера и отправляется в райские места на фоне райской погоды — по пути влюбляясь друг в друга. На протяжении многих лет сериал «Лодка любви» входил в пятерку самых высокорейтинговых

сериалов; он был переведен на десятки языков мира и демонстрируется по сей день.

Как сказал президент подразделения Princess Cruises Ян Шварц новостному порталу Mashable: «До выхода этого сериала большинству людей даже не приходила в голову мысль, что можно провести отпуск в море на круизном лайнере. Этот сериал показал американским семьям, что пара недель на корабле посреди океана — замечательный способ вырваться из повседневной суеты и хорошо отдохнуть»[16].

Создатели телесериала не продавали круизы на лайнеры P&O, они просто создавали короткие романтические комедийные истории, которые связывали атмосферу любви и веселья с брендом Princess Cruises. До выхода в свет сериала всего 500 000 американцев ежегодно отправлялись в морские круизы. Сегодня их число превышает 20 млн в год. Благодаря «Лодке любви» флот Princess Cruises увеличился с двух лайнеров в 1975 г. до 18 лайнеров сегодня, а валовой годовой доход компании вырос на 9000 %.[17]

Должны ли сегодня компании снимать собственные телесериалы? Или, если мыслить еще масштабнее, покупать коммерческие права или права на освещение важных спортивных событий?

Каждое спортивное событие рассказывает животрепещущую историю в режиме реального времени. Каждое состязание представляет собой динамичное повествование, которое начинается с инициирующего события (первого броска/старта/розыгрыша мяча) и, развиваясь вокруг ценностной пары победа/поражение, завершается кульминацией (последним броском/финишем/00:00 на таймере). Кроме того, все спортивные события предлагают неисчерпаемый источник спин-оффов — историй об игроках, тренерах и спортивных клубах.

Имеет ли смысл мегакомпаниям, таким как Coca-Cola, MasterCard, Anheuser-Busch InBev или GM, приобретать коммерческие права на спортивные команды или права на освещение международных спортивных событий и затем использовать их, а также сопутствующие им истории, для контент-маркетинга?

17 мая 2014 г. *The New York Times* сообщила о том, что телевизионная компания NBC Universal приобрела эксклюзивные права на трансляцию шести Олимпийских игр в период с 2022 по 2032 г. на территории США, заплатив за это астрономическую сумму в $7,75 млрд. Несмотря на гигантскую сумму сделки, NBC уверена, что

окупит эту инвестицию, поскольку спортивные события остаются одним из последних бастионов традиционной вещательной рекламной модели. «Так как сегодня все больше людей потребляют медиаконтент в удобное для них время, часто без рекламы, — пишет *The New York Times*, — спортивные события остаются единственным вещательным контентом, который значительная часть зрительской аудитории смотрит в прямом эфире, не пропуская рекламу».

Таким образом, трансляция спортивных событий — та из немногих областей, где вещательная рекламная модель все еще остается работоспособной, но означает ли это, что крупные бренды должны конкурировать с медиакомпаниями на данном поле? Или же им нет смысла входить на эту территорию?

Давайте посчитаем. Возьмем вышеуказанную олимпийскую сделку. Компания Coca-Cola тратит на глобальный маркетинг около $4 млрд в год[18]. За 11 лет, с 2022 по 2032 г., это составит $44 млрд. NBC заплатила примерно 17 % от этой суммы. Таким образом, приобретение прав на трансляцию Олимпийских игр было бы для Coca-Cola высокой ставкой, которая съела бы значительную часть ее маркетингового бюджета.

С другой стороны, каждые два года Coca-Cola становилась бы эксклюзивным источником олимпийских историй, которые так любят люди, — историй о спортивных состязаниях, историй о самих играх и бесчисленных сопутствующих историй. Просто заменив логотипом Coca-Cola радужного павлина NBC Universal, компания создала бы новую связь между своими продуктами и той радостью, которую приносят Олимпийские игры людям во всем мире.

В прошлом году на прерывающую рекламу было потрачено более $600 млрд. Возможно, однажды настанет день, когда корпорациям придется задуматься над тем, не лучше ли потратить эти деньги на покупку вещательных прав на такие популярные спортивные события, как Олимпийские игры, Суперкубки, футбольные мундиали, или же на съемку собственных многосезонных проектов наподобие «Лодки любви», которые позволят создать новый значимый характер отношений со своей целевой аудиторией и широкой общественностью в целом.

Одно можно сказать наверняка: поскольку модель вещательной рекламы стремительно устаревает, создание и распространение

оригинальных реальных или вымышленных историй станет единственным способом для мегабрендов дифференцировать себя в условиях новой создаваемой потребителями реальности. У них есть на это деньги. Из тех сотен миллиардов долларов, которые ежегодно тратятся на рекламу, многие ведущие компании вполне могут потратить часть на то, чтобы стать создателями лучших историй в мировом масштабе.

У небольших компаний нет времени на раздумья; они попросту не могут позволить себе тратить ограниченные финансовые ресурсы на рекламные носители, которые с каждым годом теряют свою эффективность. Их будущее напрямую зависит от того, как быстро они овладеют искусством сторителлинга.

Визионер

Спустя несколько лет после основания Amazon Джефф Безос почувствовал, что его управленческая команда сдает позиции: предлагаемые ими идеи были скучны и шаблонны, деловое мышление стало узким и мелким, а от некогда амбициозных замыслов не осталось и следа. Желая разобраться, чем вызвана такая деградация, он обнаружил поразительную, но очевидную причину: его управленческая команда разучилась думать.

Топ-менеджеры Amazon так увлеклись разработкой презентаций в PowerPoint, что сосредоточились только на внешнем глянце и перестали заглядывать под поверхность. Ограничиваясь форматом слайдов, они игнорировали сложное переплетение факторов и сил, действующих как внутри самой Amazon, так и между компанией и ее рынком, технологиями и даже национальной и глобальной политикой. Безосу требовались руководители с масштабным и нестандартным мышлением, способные на глубокий анализ и долгосрочное стратегическое видение. Поэтому в июне 2004 г. он разослал своей управленческой команде следующую служебную записку:

От: Джеффа Безоса
Отправлено: Среда, 09 июня 2004 6:02PM
Кому: [удалено]
Тема: Запрет на презентации в PowerPoint

> Вкратце о том, почему. Нам нужна не просто презентация — нам нужно хорошо структурированное изложение идеи. Перечисление основных тезисов в Word ничуть не лучше, чем слайды в PowerPoint.
>
> Написать хорошую 6-страничную историю гораздо сложнее, чем сделать 20-страничную презентацию в PowerPoint, потому что структура истории требует более глубокого осмысления и проработки, понимания того, что действительно важно, а что нет и как связаны между собой разные вещи.

Как впоследствии Безос сказал Чарли Роузу: «Корпоративные совещания традиционно начинаются с презентации. Кто-то выходит к экрану, показывает слайды в PowerPoint и коротко комментирует их. На наш взгляд, такая презентация дает слишком мало информации и не позволяет аудитории увидеть целостную картину. Поэтому на наших корпоративных совещаниях мы используем структурированные описания объемом примерно в шесть страниц. Вы должны описать свою идею с помощью законченных фраз и параграфов, в виде логически связанной истории, которая дает более глубокое и полное понимание».

Мышление в форме историй, сказал Безос Роузу, требует гораздо больших усилий. Топ-менеджерам нужно понять все взаимосвязанные силы, оказывающие влияние на компанию и ее деятельность, — от микро до макро, от прошлых до будущих, от персональных до глобальных. Чтобы подготовиться к совещанию руководства, топ-менеджеры Amazon должны тщательно продумать свою идею, облечь ее в форму истории, распечатать и распространить среди собравшихся. Получив распечатки, присутствующие на совещании около 20 минут молча изучают материалы — Безос называет этот момент «читальным залом».

Безос ввел эту практику, чтобы заставить своих руководителей мыслить через призму казуальной логики, присущей структуре истории как в вертикальной, так и в горизонтальной плоскости. *Вертикально* означает мышление вглубь: «Каковы истинные, глубинные, невидимые причины того, что происходит сейчас?» *Горизонтально* означает мышление в контексте времени: «Какие прошлые события привели к

тому, что происходит сейчас, и к каким последствиям это приведет в будущем?»

Аристотель советовал: «Думай как мудрец, излагай как простолюдин». Перефразированная максима Гарвардской школы бизнеса гласит: «Мысли сложно, говори просто». Пойдите в бар, сядьте у стойки и послушайте, о чем говорят люди. Что вы услышите? Истории. Истории не рассказываются заумным или канцелярским языком. Чтобы рассказать историю, нужно, опираясь на глубокие знания и опыт, найти значимую, полную смысла идею (сложность) и затем выразить ее в форме динамичных, причинно-связанных событий (простота).

Как мы уже не раз говорили, история — стандартный способ человеческой коммуникации. Его исключительность состоит в том, что накопленный нами багаж знаний и опыта, нашей жизненной мудрости дает каждому из нас возможность наполнить форму истории уникальным смыслом, который важен для других людей.

Визионеры наподобие Безоса используют сторителлинг во всех аспектах деятельности своих компаний. Они используют истории как для коммуникации компании с внешним миром — для маркетинга и продаж, так и внутри самой компании, в том числе как инструмент мышления высшего руководства. Они используют истории (а не данные) для тимбилдинга, разработки продуктов, стратегического планирования, маркетинга и продаж и, разумеется, для построения прочных отношений со своими потребителями.

Визионеры не только мастерски владеют искусством сторителлинга сами, но и обучают ему всю компанию. В следующей главе мы расскажем о том, как сторителлинг может трансформировать внутреннюю жизнь и культуру целой организации.

11. Формирование аудитории

Самые первые истории исполнялись вокруг костра в виде танцев и песен старейшинами племен, которые таким способом передавали знания из поколения в поколение. Древние цивилизации увековечивали свои мифы и легенды на каменных стенах храмов и пирамид. Великие истории, такие как бессмертные эпопеи Гомера и романы Чарльза Диккенса, пересказываются снова и снова, со временем не теряя своей актуальности и позволяя людям прикоснуться к вечным истинам.

Органическая аудитория

Рассмотрим один из феноменов Национального общественного радио — передачу под названием «Это американская жизнь». Еженедельная документальная радиопередача сегодня эволюционировала в форму бесплатного подкаста, а ее аудитория насчитывает более 2 млн человек в США и за рубежом. Среди ее многочисленных спин-оффов фильм «Информатор» и аудиосериал «Сериал», скачанный больше 100 млн раз[1]. В первом сезоне подкаст «Сериал» несколько недель подряд лидировал в рейтингах на iTunes; о нем писали *The New York Times, Mother Jones* и многие другие печатные издания.

Почему? Что объясняет невероятную популярность этих облеченных в форму историй фрагментов реальной жизни?

Три вещи: актуальный материал, превосходное исполнение и стабильно высокое качество.

Ведущий радиопередачи подкаста «Это американская жизнь» Айра Гласс выбирает темы, которые вызывают у людей живой интерес, — воспитание детей, отношения между партнерами, старение, музыка, наука, спорт и подобные — и приглашает прекрасных рассказчиков, которые рассказывают слушателям захватывающие истории на выбранную тему. Гласс ведет свои передачи уже 20 лет и не снижает планку. Его слушатели знают, что неделя за неделей они могут рассчитывать на высококачественный, увлекательный контент.

Успешный сторителлинг в бизнес-контексте опирается на те же три ключевые составляющие: 1) выбирайте интересующие целевую

аудиторию темы, которые будут удовлетворять ее информационные потребности и желания; 2) наймите лучшие креативные таланты, которые будут облекать эти темы в форму хороших историй; и 3) поддерживайте стабильно высокое качество сторителлинга, не снижая его с течением времени. Если вы будете выполнять эти три условия, то создадите такую же лояльную и широкую аудиторию для своих маркетинговых историй, как Айра Гласс.

Мы советуем вам избегать распространенной ошибки маркетологов, когда на создание историй выделяется лишь небольшая часть маркетингового бюджета, а остальное идет на покупку охвата. В лучшем случае вы получите пару-тройку достойных историй, которые ваша целевая аудитория быстро проглотит и, в отсутствии регулярного потока нового контента, потеряет к вам интерес. В худшем случае вы получите несколько отвратительных историй, которые будут вызывать у людей скуку и только навредят вашему бренду.

Опытные интернет-маркетологи знают, что создание хорошей истории — только первый шаг к формированию аудитории. Второй важный шаг — правильное распространение истории. Для этой цели используются техники оптимизации под органический поиск и социальные сети, чтобы повысить результативность своих маркетинговых усилий без больших бюджетных затрат.

Как правильно использовать инфраструктуру интернета

Каждый день в интернет вливаются колоссальные объемы нового контента: 1,7 млн блогеров публикуют статьи на 1,03 млрд сайтах; пользователи размещают 39,6 млн постов на Tumblr, 24,8 млн фотографий в Instagram и 247 млн твитов в Twitter[2]. Как не утонуть в этом океане?

Чтобы прорваться сквозь информационные дебри и помочь своей целевой аудитории легко находить ваш контент, вы должны задействовать три компонента инфраструктуры интернета: органический поиск, органический охват в социальных сетях и инструменты автоматизации маркетинга, включая рассылки по электронной почте.

Органический охват через поиск

Сегодня, когда людям нужна информация, они немедленно обращаются к интернету. По оценкам, примерно 3,8 млрд пользователей по всему миру[3] совершают около 175 млрд поисковых запросов в месяц[4]. Как уже было сказано выше, в 85 % случаев они не кликают по рекламе, окружающей контент[5]. В 2016 г. маркетологи потратили примерно $81,6 млрд на поисковую рекламу, охотясь за этими 15 % кликов[6]. Исходя из этих цифр, можно сделать вывод, что рыночная стоимость органической поисковой аудитории — пользователей, которые кликают по органическим результатам поиска, а не по рекламе, — составляет от $400 млрд до $800 млрд в год.

Как мы пришли к этим цифрам? Очень просто. Пользователи кликают по органическим результатам поиска в 5–10 раз чаще, чем по рекламе, — те самые пользователи, задающие те самые поисковые запросы, за которые маркетологи платят миллионы долларов, приобретая поисковую рекламу[7].

На протяжении последних 20 лет маркетологи конкурируют за эту прибыльную «органическую» аудиторию, разрабатывая различные методы поисковой оптимизации (SEO). Ранние подходы к SEO начинались с выявления ключевых слов и фраз, которые чаще всего повторялись в поисковых запросах. Это был надежный способ узнать, какую информацию ищут люди, а также как именно они ищут эту информацию, какие слова и фразы используют чаще всего, а какие редко или вообще никогда.

Вооружившись этими знаниями, маркетологи пытались обмануть поисковые системы, вставляя в публикуемый контент как можно больше популярных ключевых слов и фраз. Такая «фаршировка ключевыми словами» позволяла обмануть поисковые системы, такие как Lycos и AltaVista, ранжировавшие веб-страницы на основе релевантности, отчего страдало их качество поиска. Вместо надежной информации пользователи все чаще натыкались на низкокачественный контент (в некоторых случаях вообще не связанный с запросом), нашпигованный ключевыми словами.

Познакомьтесь с Google

В 1998 г. создатели поисковой системы Google внедрили радикально иной подход к ранжированию результатов поиска — алгоритм ссылочного ранжирования PageRank. Алгоритм PageRank определял «важность» веб-страницы на основе ее цитируемости на других веб-страницах. Веб-страницы, на которые имелось больше ссылок с более важных страниц, наделялись более высоким рангом «авторитетности» и помещались в начало списка результатов поиска; те же веб-страницы, на которые имелось мало ссылок или же ссылки исходили с менее важных страниц, ранжировались как менее «авторитетные» и помещались в конец списка. Благодаря этой технологии поиска, способной более надежно выявлять высококачественный контент, Google стала доминирующей поисковой системой в мире.

Но маркетологи не собирались сдаваться. В погоне за органической поисковой аудиторией стоимостью в миллиарды долларов они быстро адаптировались к новым правилам игры. Они начали платно размещать на других сайтах ссылки на свой сайт, таким образом обманывая алгоритм PageRank и обеспечивая своему низкокачественному контенту лидирующие позиции в результатах поиска Google. Google пыталась бороться с этой практикой и наказывала уличенные в ней компании, но покупка ссылок была в широком ходу вплоть до конца 2010 г.[8]

23 февраля 2011 г. Google запустила новый набор алгоритмов под названием Panda[9], за которым вскоре последовали дополнительные алгоритмы Penguin и Hummingbird, кардинально и действенно изменившие правила игры. Поисковая система Google все больше фокусируется на качестве контента и вовлеченности пользователей: сегодня она использует алгоритмы, учитывающие тысячи различных факторов (никто точно не знает, какие именно) при определении ранга веб-страницы, обновляя их 600 раз в год.

Цель Google проста — обеспечить своим пользователям высочайшее качество поиска, чтобы оставаться доминирующим поисковым провайдером на десятилетия вперед. Хотя некоторые SEO-менеджеры часами анализируют каждый новый релиз, пытаясь понять, как можно получить хотя бы кратковременное преимущество, гораздо более эффективный путь — принять во внимание цели Google и разработать свою стратегию контент-маркетинга в соответствии с ними.

Чтобы постоянно привлекать аудиторию через органический поиск, вы должны владеть как инструментами традиционного SEO так и изучить и использовать модели сториномики.

Из области поисковой оптимизации вы должны позаимствовать анализ поисковых данных для определения того, что интересует ваших потребителей и какими способами они ищут интересующую их информацию. Инструменты AdWords и Trends от Google позволят вам увидеть общие тенденции, тогда как SEMrush и SpyFu помогут подробно их исследовать. Рассказывая истории, которые хотят услышать ваши потребители, и включая в них конкретные фразы, которые они используют для поиска, вы сможете постепенно привлечь органическую поисковую аудиторию.

Из сториномики вы должны позаимствовать понимание того, как важно инвестировать в создание высококачественного, оригинального контента, актуального для ваших существующих и потенциальных потребителей. Google, Bing и другие поисковые системы будут продолжать совершенствовать свои технологии, позволяющие отсортировывать уникальный, качественный опыт от скопированного или низкокачественного. Предлагая хорошие истории, вы не только создаете себе репутацию компетентного эксперта, но и обеспечиваете надежное привлечение аудитории через органический поиск.

Органический охват в социальных сетях

Сегодня социальные платформы, такие как Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube, Reddit и Tumblr, дают возможность делиться понравившимися историями гораздо чаще и с гораздо большим количеством людей, чем когда-либо в прошлом. Только в Facebook зарегистрировано 1,6 млрд пользователей по всему миру[10], которые делятся в среднем 4,75 млрд публикаций в день[11], а также смотрят, ставят лайки и комментируют публикации, которыми делятся их друзья.

Стремительным ростом аудитории подкаст «Сериал» обязан именно социальным сетям, в которых тысячи слушателей делились своим восторгом с тысячами друзей и подписчиков. Как показывает успех «Сериала», когда пользователи обнаруживают в сети хорошо

рассказанные истории, они обеспечивают им буквально вирусное распространение.

Некоторое время назад компании также могли пользоваться этим преимуществом, добиваясь значительного органического охвата через лайки, комментарии и шеринг на Facebook. Но, как уже было сказано в 10-й главе, в конце 2014 г. Facebook изменила свои алгоритмы, резко ограничив возможности расширения охвата для корпоративного контента, чтобы заставить компании использовать платные рекламные сервисы{12}. Механизм прост: Facebook исключает из ленты новостей публикации, которыми делятся бренды, показывая только пользовательский контент и платные рекламные объявления. Несмотря на эти изменения, у брендов все равно есть возможность охватить значительную аудиторию на социальных платформах — для этого нужно правильно выбрать людей, которые будут рассказывать ваши истории.

Маркетинг влияния

Маркетинг с помощью влиятельных лиц или, как их называют сегодня, лидеров мнений существует несколько столетий, начиная по крайней мере с 1760-х гг., когда Джозайя Веджвуд заручился поддержкой королевской семьи, чтобы придать ценность своей марке фарфора в глазах потенциальных покупателей{13}.

С появлением социальных сетей, где лидеры мнений набирают аудитории из сотен тысяч и даже миллионов подписчиков, эффективность маркетинга влияния резко возросла. Маркетологи бросились обхаживать признанных экспертов, видных деятелей, знаменитостей из реального мира и популярных личностей из виртуального мира в стремлении воспользоваться их известностью для продвижения своего бренда{14}. Иногда маркетологи просто посылают этим звездам свои бесплатные продукты в надежде на то, что те упомянут о них в Twitter или Instagram. Лидерам мнений с очень обширной аудиторией бренды зачастую платят немалые гонорары. Как сообщает *The New York Times*: «По данным агентства Captiv8, специализирующегося на маркетинге влияния, расценки лидеров мнений с аудиторией от 50 000 до 500 000 подписчиков составляют в

среднем $2500 за публикацию на YouTube, $1000 — в Instagram или Snapchat и $400 — в Twitter. У лидеров мнений с аудиторией от 3 млн до 7 млн подписчиков расценки на порядок выше: $187 500 на YouTube, $75 000 в Instagram или Snapchat и $30 000 в Twitter»[15].

Проблема такого подхода в том, что многие лидеры мнений подрывают доверие к себе, рекомендуя продукты и услуги, которыми они в действительности не пользуются. Кроме того, сегодняшние искушенные потребители, ненавидящие традиционную рекламу, мгновенно вычисляют попытки скрытой рекламы — так называемого продакт-плейсмента — и испытывают такое же отторжение[16]. В результате сегодня маркетинг влияния в значительной степени страдает от такой же потери доверия потребителей, как и обычная реклама с ее безудержным хвастовством и несбыточными обещаниями[17]. Несмотря на это, при грамотном подходе лидеры мнений могут стать мощным каналом коммуникации брендов со своими целевыми потребителями.

Выбирая влиятельных посредников, через которых вы будете общаться со своей целевой аудиторией, вы должны опираться на два ключевых критерия — их область специализации и умение рассказывать хорошие истории. И еще: вы должны понимать, что они будут не просто рассказывать истории о ваших продуктах или услугах. Если выбирать людей, которые являются признанными экспертами в искомой вами сфере, они помогут не только привлечь широкую аудиторию, но и укрепить авторитет вашего бренда.

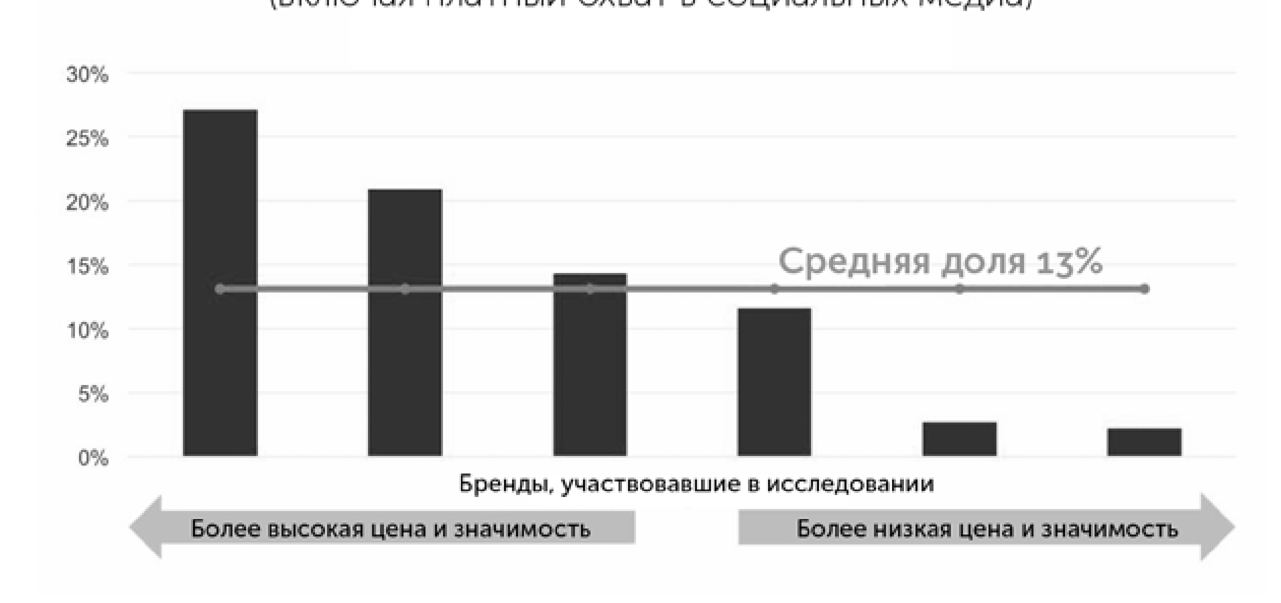
Существующие социальные платформы позволяют найти лидеров мнений буквально в любой области, от путешествий на Полинезийские острова до протеомики (науки о белка́х). Эти платформы также дают возможность измерить не только аудиторию каждого автора, но и отклик (количество лайков, комментариев и репостов), который получают его публикации.

Итак, для эффективной реализации стратегии маркетинга влияния вам нужно: 1) найти удовлетворяющих ключевым критериям лидеров мнений с обширной аудиторией; 2) предложить схему вознаграждения, которая не только учитывает общий охват, но и стимулирует авторов продвигать публикации среди своей аудитории; и 3) определить, какие авторы и каналы привлекают наибольшую аудиторию к вашему контенту, и сосредоточить на них основные усилия. Поскольку алгоритмы на таких социальных платформах, как Facebook, Twitter и

LinkedIn, не отфильтровывают маркетинговые истории, когда их публикуют простые пользователи, этот подход позволит вам обеспечить широкий органический социальный охват для вашего маркетингового контента. Кроме того, когда авторы не занимаются откровенным расхваливанием ваших продуктов, а пишут интересные и полезные экспертные статьи, вы — пусть и опосредованно — обеспечиваете свою целевую аудиторию опытом и знаниями, которым она доверяет.

Истории, которые рассказывают ваши потребители

Не только вы рассказываете истории о себе вашим потребителям, но и ваши потребители рассказывают истории о вас. Ассоциация устного маркетинга установила, что истории, которые люди рассказывают о бренде и его продуктах/услугах своим друзьям, генерируют около 13 % всего объема продаж[18]. Ассоциация также сообщила, что отзывы потребителей приобретают тем большее значение, чем дороже продукты и услуги (смотрите диаграмму).



Однако это исследование серьезно недооценивает влияние сарафанного радио, поскольку измеряет только воздействие позитивной устной рекламы на рост продаж и ничего не говорит о том, какого

объема потенциальных продаж компании лишаются из-за негативной устной «рекламы». Урок очевиден: современные потребители не просто оценивают вашу работу, но и делятся своей оценкой публично. Чтобы стать кумиром сарафанного радио, вы должны быть пятизвездочным брендом во всех отношениях.

Из сторонних наблюдателей — в непосредственных участников

Директор по маркетингу и связям с общественностью MasterCard Раджа Раджаманнар считает, что сегодня бренды имеют возможность не просто создавать истории и рассказывать их своим клиентам, но и делать клиентов непосредственными участниками этих историй. В недавнем интервью Раджаманнар объяснил, каким образом современные технологии позволяют еще глубже воздействовать на аудиторию. Человечество перешло от устных историй к письменным, затем изобрело радио, кино и телевидение, которые «оживили» истории с помощью изображения и звуковых эффектов. Совсем недавно виртуальная реальность сделала возможным превратить людей из зрителей в действующих лиц историй. Эта эволюция вдохновила Раджаманнара задать вопрос: «А как эволюционируют истории, которые рассказывает наша компания?» Его ответ превратил традиционную рекламную кампанию MasterCard «Бесценно» в экспериментальную маркетинговую платформу, которая сегодня включает программы «Бесценные города» и «Бесценные сюрпризы».

> Традиционные истории аудитория переживает опосредованно. Мы задали себе вопрос: «Как сделать так, чтобы люди переживали наши истории непосредственно?» Из этого вопроса родилась наша программа лояльности «Бесценные города».
>
> Например, большинство операторов кредитных карт предлагают держателям привилегированных платиновых и черных карт консьерж-сервис. Если вы позвоните и закажете билеты на Бродвей, то получите лучшие места в зале… и будете наблюдать за игрой со стороны. Мы же даем возможность нашим клиентам, по сути, оказаться на самой сцене, зайти за кулисы — стать героем истории.

> Мы также взяли старую маркетинговую концепцию «удивляй и радуй» и превратили ее в программу лояльности «Бесценные сюрпризы». MasterCard создает уникальные моменты в жизни держателей своих карт. Наши сюрпризы варьируются от неожиданного визита певицы Элли Голдинг на сеанс звукозаписи дуэта молодых исполнителей[19] до подарка второго кекса в кондитерских Magnolia Bakery. Эти сюрпризы, независимо от их величины, имеют кое-что общее: все они служат инициирующими событиями в жизни держателей карт, делая их непосредственными участниками историй и вдохновляя пересказывать эти истории другим людям[20].

На следующий день после того, как в 2014 г. MasterCard запустила первый ролик «Бесценный сюрприз» с Джастином Тимберлейком, Раджаманнару позвонил генеральный директор Twitter Дик Костоло и сообщил, что MasterCard задела чувствительную струну. Twitter буквально затопили твиты с комментариями по поводу неожиданного визита Тимберлейка и репосты видео. С тех пор MasterCard подарила своим клиентам более 600 000 «Бесценных сюрпризов» по всему миру, отразившихся в миллиардах историй, которые пользователи социальных сетей рассказывают и пересказывают друг другу.

Как превратить пользователей в завсегдатаев

Если вы создаете полезные и увлекательные истории, ваша аудитория с нетерпением ждет новые. Чтобы максимизировать эффективность контентного маркетинга, дайте пользователям возможность подписаться на ваши истории, используя инструменты рассылки по электронной почте, средства автоматизации маркетинга и платформы управления отношениями с клиентами. Отправляя людям письма с рекомендациями новых историй, вы побуждаете их чаще возвращаться на ваш сайт и, таким образом, выстраиваете с ними более тесные отношения. Кроме того, более частые визиты увеличивают

частоту репостов ваших историй в социальных сетях, что позволяет расширить охват.

Персонализированные рекомендации

Когда вы встречаетесь с друзьями в баре, то подсознательно выбираете из своего репертуара истории, которые, на ваш взгляд, должны им понравиться. Ваш ум мгновенно анализирует все, что вы знаете о своих друзьях, их интересы и приоритеты, а также то, какие истории они могут знать, а какие нет. Благодаря этому ваш разговор получается гораздо более интересным и информативным, чем если бы вы рассказывали друг другу все подряд. Точно такой же подход необходимо применять по отношению к каждому члену вашей аудитории.

Исследование, проведенное в 2013 г. по заказу компании Janrain, ведущего поставщика платформ управления отношениями с клиентами в социальных сетях, показало, что «74 % пользователей испытывают разочарование, если сайты не предлагают возможностей персонализации с учетом их интересов»[21]. Несмотря на то что 77 % маркетологов понимают, что персонализация опыта имеет решающее значение для успеха, 60 % компаний не делают этого в режиме реального времени[22]. Многие компании выделяют в своей целевой аудитории несколько «архетипов» и делают несколько разных рассылок по электронной почте, но такой подход все равно далек от того, чтобы учитывать индивидуальные потребности и желания каждого пользователя.

Новые платформы на основе искусственного интеллекта (ИИ) позволяют перейти к настоящей персонализации. Инструменты, предлагаемые такими компаниями, как Skyword, LiftIgniter и OneSpot, создают анонимные профили каждого члена вашей аудитории и затем, используя сложные алгоритмы, выбирают из вашей библиотеки такие истории, которые с наибольшей степенью вероятности понравятся конкретному человеку.

Рекомендации, основанные на ИИ, позволяют увеличить потребление дополнительных историй на 50 % по сравнению с рекомендациями на основе тегов, которые применяются большинством

сайтов. Использование персонализированных рекомендаций в электронных рассылках может увеличить количество переходов по ссылкам из этих писем на 50–120 %[23]. Короче говоря, рассказывая нужные истории нужным людям, вы можете значительно улучшить результативность своих маркетинговых усилий.

Платный охват

После того как вы научитесь создавать высококачественный контент и персонализировать его для каждого пользователя, вы захотите максимально расширить свою аудиторию.

Органический охват с помощью поисковых систем и социальных сетей обеспечивает максимальную эффективность контент-маркетинга, но на достижение достаточно широкого охвата у вас может уйти от полугода до полутора лет и больше. Кроме того, используя только органические методы создания аудитории, вы ограничиваете потенциальный масштаб влияния ваших историй. Платное продвижение предлагает самый быстрый и эффективный способ увеличить аудиторию и расширить общий охват. Даже знаменитый подкаст «Сериал» поначалу собирал весьма скромную аудиторию, которая начала стремительно расти только после того, как Айра Гласс стал рекламировать его в своем подкасте «Это американская жизнь» и о нем узнали сотни тысяч слушателей. Следовательно, если вам нужно быстро создать начальную аудиторию или привлечь внимание людей к своему маркетинговому контенту, который вы создаете от случая к случаю, используйте платные сервисы продвижения.

Дэвид Биб начал свою профессиональную карьеру в качестве продюсера в Disney/ABC, где он более шести лет занимался производством разнообразной телепродукции. В середине 2014 г. Биб осознал, что происходит переход от сфокусированного на традиционной рекламе к сфокусированному на историях маркетингу и ушел из мира медиа, приняв предложение стать вице-президентом по глобальному креативному и контентному маркетингу в компании Marriott International. В Marriott Дэвид Биб отвечает за запуск новых брендов, повышение осведомленности о брендах и, самое главное, за привлечение клиентов.

Тогда как главным источником органического поискового веб-трафика для Marriott служит издаваемый сетью онлайновый журнал о путешествиях *Marriott Traveler*[{24}], Биб считает необходимым дополнять эти усилия короткометражными фильмами, такими как «Французский поцелуй» или «Два швейцара-3» производства корпоративной контент-студии.

Биб объясняет: «В своей маркетинговой работе мы используем все данные, которые нам доступны, о целевых аудиториях наших брендов. Сначала мы идентифицируем пользователей, интересовавшихся нашими услугами, комбинируя свои данные с данными Google и YouTube. А затем показываем им свои короткометражные фильмы в качестве рекламных роликов перед началом просмотра в формате TrueView»[{25}].

«Мы выделяем на это средства. Таким образом, человек заходит на YouTube, чтобы посмотреть что-то совершенно другое, но перед просмотром ему показывают наш ролик. Поскольку наши ролики действительно интересные, зритель втягивается в историю и хочет узнать, чем она закончится. На YouTube наши ролики досматривают до конца целых 80 % пользователей — по словам рекламной службы YouTube, таких ошеломительных показателей не было ни у одной рекламы»[{26}].

Грамотная стратегия платного охвата должна начинаться с анализа органического охвата. Какие из ваших историй привлекли наибольшую аудиторию? Какие истории имели самые высокие показатели вовлечения и каскада распространения? Эта статистика позволит узнать, какие темы пользуются наибольшим спросом, какие вызывают максимальный отклик и обеспечивают максимальную отдачу и на каких социальных платформах. Вооружившись этой информацией, вы можете воспользоваться платными сервисами в социальных сетях и сервисами продвижения контента, такими как Taboola, Outbrain, Nativo, TripleLift, для дальнейшего расширения аудитории. Вышеуказанные сервисы, а также медиакомпании, такие как Yahoo и Time, занимаются тем, что рекомендуют ваш контент на топовых веб-сайтах и взимают плату за каждый переход на ваш сайт. Недавно появившаяся технология RTB-рекламы[5] позволяет размещать персонализированные рекомендации контента в тех пространствах, которые ранее были зарезервированы исключительно для рекламы. Facebook также предлагает эффективные

инструменты подбора целевой аудитории для маркетинговых историй. Учитывая огромное разнообразие доступных сегодня способов и каналов распространения контента, многие маркетологи предпочитают обращаться к услугам медиабайеров. Если же вы хотите заниматься покупкой медиа сами, мы рекомендуем вам использовать такие платформы, как Zemanta или Reactor Media, которые позволяют управлять кампаниями по распространению контента на многих из вышеперечисленных социальных площадок. Zemanta также дает возможность маркетологам измерять соотношение затраты/эффективность и автоматически оптимизировать модели распространения, фокусируя бюджет на наиболее рентабельных каналах.

Хотя эти модели распространения контента на основе платы за клик похожи на услуги платного продвижения, используемые новичками для своих рекламных кампаний, здесь есть одно существенное различие: продвигая контент, вы привлекаете аудиторию, которую можете удержать, а не покупаете ее всего один раз.

Сколько вы должны тратить на распространение контента? Дэвид Биб объясняет: «Мы придерживаемся соотношения 2:1. Если создание фильма обошлось нам в $500 000, то на его продвижение мы выделяем $250 000. Это мало чем отличается от мира ТВ, разве что здесь вам нужно тратить на маркетинг в два-три раза больше».

Ваш бренд может не инвестировать в сторителлинг и его продвижение такие же шестизначные суммы, как Marriott. Но преимущества платного распространения для более быстрого расширения аудитории, чем это может быть сделано с помощью органического охвата, окупают себя при любых масштабах. Создавая истории, которые нравятся вашей целевой аудитории, расширяйте их влияние, чтобы получить максимальную отдачу на свои инвестиции.

Любой из вышеперечисленных вариантов продвижения позволит вам привлечь аудиторию к своему контенту. Измеряя стоимость одного посещения и другие важные метрики, такие как частота посещений, вовлечение, шеринг, вы можете выбрать те варианты, которые работают лучше всего. Следующий критически важный шаг — измерить реальную финансовую отдачу ваших усилий. Как это сделать, мы рассмотрим в 13-й главе.

12. Продажи, основанные на историях

В сегодняшнем мире, плотно опутанном Всемирной паутиной, продажи продвигают не продавцы, а маркетинг через сайты, доставляющие товары прямо к порогу. Это верно не только для интернет-магазинов, но и для реальных магазинов, где автоматизированная среда самообслуживания все больше вытесняет живых продавцов. Мы сами заказываем еду на сенсорных терминалах в фастфудах, сами наливаем себе напитки, сами складываем продукты в тележки, сами пробиваем их на кассе, сами оплачиваем и упаковываем.

Только в случае очень дорогостоящих продуктов и услуг процесс продажи по-прежнему опирается на традиционное, проверенное веками личное взаимодействие между продавцом и покупателем. Но, чтобы такое личное взаимодействие могло произойти, команде продаж нужно «зацепить» потенциальных покупателей, или лидов. Например, в отраслях бизнес-для-бизнеса (B2B) маркетинг обеспечивает в среднем 25–30 % всех лидов{1}, прямой аутрич команды продаж — 45–47 %, а остальные 24–29 % поступают через рекомендации, от партнеров и из других источников.

Сегодняшние продавцы в B2B имеют доступ к беспрецедентным по своей эффективности инструментам для идентификации лидов, установления и поддержания контактов с ними. Растущий список инструментов поддержки продаж позволяет находить потенциальных клиентов (RainKing, ZoomInfo), отправлять им сообщения, делиться презентациями, отслеживать, когда получатели открывают ваши письма (Yesware, ClearSlide), и даже анализировать личности людей, с которыми вы пытаетесь установить контакт (Crystal Knows).

Между тем исследование агентства CSO Insights показало, что на протяжении последних семи лет компании выполняли свои планы по продажам в среднем на 84 %, а их торговые агенты достигали своих целевых показателей всего на 59 %{2}. Почему? Что служит тому виной? Неадекватные планы и целевые показатели? Неблагоприятные экономические условия? Недостаточное качество продукта? Несомненно, все эти факторы могут играть свою роль, однако устойчиво слабые результаты по всему бизнес-ландшафту указывают

на более фундаментальную причину. Проблема начинается с устаревших стратегий продаж.

Чрезмерная любовь к цифрам

При разработке стратегий большинство директоров по продажам фокусируются на количестве контактов, а не на их качестве. Они устанавливают месячные целевые показатели по количеству первичных звонков или электронных писем, так как в школах бизнеса их учили, что количество контактов X ведет к количеству торговых встреч Y, что ведет к количеству сделок Z.

Следуя этой количественной стратегии, ваши торговые агенты добела раскаляют телефоны и разбивают клавиатуры. Некоторые выполняют свои целевые показатели по числу звонков и писем, некоторые — нет, но, на самом деле это не имеет значения: даже если они связываются с потенциальным покупателем, им очень редко удается зацепить его внимание и удержать на крючке.

Давайте посмотрим на ситуацию глазами покупателя. Сколько писем по электронной почте вы получили на этой неделе, которые начинались с хвастовства или несбыточных обещаний или, что еще хуже, с требования вашего времени? Попросить у современного человека «уделить 15 минут своего времени» — все равно что потребовать у него достать кошелек и подарить вам $50. Теперь скажите, на сколько из этих писем вы ответили?

Рассылка нескольких тысяч электронных писем может сгенерировать одну-две продажи, но, как и прерывающая реклама, эти навязчивые рассылки только раздражают потенциальных бизнес-клиентов и зачастую производят обратный эффект. Между тем, если вы посмотрите на электронные письма, которые рассылает ваша команда продаж, скорее всего, вы обнаружите тот же самый рекламный мусор, который вы сами, не читая, отправляете в корзину.

Если после энного количества звонков или писем торговому агенту удается договориться о встрече с потенциальным покупателем, он непременно проводит торговую презентацию в PowerPoint или Keynote. Опираясь на приемы рекламной риторики, агент расхваливает свой продукт или услугу, приводит данные, представленные в виде графиков и таблиц, демонстрирует вдохновляющие картинки, сопровождаемые

мотивационными цитатами, — короче говоря, пытается убедить потенциального покупателя в превосходстве своего продукта/услуги.

После презентации торговый агент обычно оставляет потенциальному покупателю брошюру или другие печатные материалы, которые не добавляют ничего нового, а просто повторяют содержимое презентации, расхваливая компанию и ее продукт/услугу. Как вы могли догадаться, польза от раздачи таких брошюр близка к нулю. Поберегите деревья.

Продажами движет желание

Никто и никогда не предпринимает никаких действий (не говоря уже о покупке), если сознательно или подсознательно не считает, что это значительно улучшит его жизнь или, по крайней мере, что у него нет другого выбора. Людьми движут желания.

Что приобретает покупатель? Чтобы побудить человека к дорогостоящей покупке, торговая презентация должна не только затрагивать и убеждать его рациональное «Я», но и одновременно вовлекать его эмоциональное «Я», чтобы он *захотел* купить. А лучший или даже, возможно, единственный способ вызвать эмоциональное любопытство — рассказать потенциальному покупателю историю, которая драматизирует его борьбу за объект желания.

История приходит на помощь

Новое поколение потребителей требует новых подходов, и здесь вам на помощь приходит сторителлинг как основа для новой стратегии продаж. В сфере B2C у торговых агентов практически нет возможности заранее собрать информацию о потенциальном покупателе, чтобы подготовить к встрече с ним убедительную историю; однако и в этом случае процесс взаимодействия с потенциальным покупателем может выстраиваться на основе сторителлинга. В сфере B2B сфокусированная на сторителлинге стратегия продаж работает следующим образом: 1) мощный крючок гарантирует встречу с потенциальным покупателем; 2) жизненная и драматичная сюжетная линия вызывает рациональное любопытство и создает эмоциональную связь между потенциальным

покупателем и вашим продуктом/услугой; и 3) убедительная кульминация истории обеспечивает закрытие продажи.

Чтобы весь этот процесс происходил успешно, вы должны провести тщательную подготовительную работу по каждому этапу сторителлинга. Вам нужно хорошо знать отраслевую установку, своих главных героев, инициирующие события, объекты желания, предпринятые действия и реакции на них. Проводя предварительные скрупулезные исследования и создавая убедительные индивидуальные истории, вы можете значительно повысить эффективность процесса взаимодействия с потенциальными покупателями с первого контакта до закрытия сделки. Итак, давайте рассмотрим восемь основных этапов сторителлинга применительно к стратегии продаж в сфере B2B.

1-й этап: Целевая аудитория

Прежде чем звонить или отправлять электронные письма, лучшие команды продаж всегда проводят маркетинговые исследования. Это первый этап стратегии продаж, задача которого — определить целевую аудиторию, целевую потребность и целевое действие. Начните с изучения недавнего прошлого отрасли. Прочертите кривую динамичных изменений. Проанализируйте все подъемы и спады, ключевые поворотные моменты, приведшие к позитивным и, самое главное, негативным переменам, поскольку секрет успешной продажи кроется в выявлении конкретной потребности потенциального покупателя, порожденной этими негативными изменениями. Очевидно, что целевое действие — покупка потенциальным покупателем вашего продукта или услуги, которые позволяют удовлетворить эту насущную потребность.

Предположим, что ваша компания продает облачную электронную медицинскую платформу (EHR) клиникам, больницам и другим поставщикам медицинских услуг. Эта платформа позволяет вашим клиентам вести карты пациентов в электронной стандартизированной форме, регистрировать все проведенные обследования и назначенное лечение, делиться этой информацией с самими пациентами и другими медицинскими учреждениями, чьими услугами они пользуются, и обеспечивать высокую сохранность и безопасность данных.

Ваши потенциальные клиенты понимают преимущества EHR, но, как показали исследования, обеспокоены возможными последствиями. С одной стороны, переход с бумажной документации на электронную упростит для медицинских работников доступ к полным медицинским данным о пациентах. Эта система может снизить количество ошибок при постановке диагноза и назначении лечения и, со временем, приведет к значительному сокращению затрат.

С другой стороны, ваши исследования показали, что потенциальных клиентов тревожат следующие вопросы: каким образом эта система будет внедрена в их медицинском учреждении? Какое обучение потребуется для медицинских работников, чтобы научиться пользоваться этой системой? Может ли быть гарантирована конфиденциальность и безопасность хранящейся в ней информации? Если медицинские карты станут более «мобильными», не станут ли пациенты чаще менять поставщиков медицинских услуг?

Это источники переживаний ваших потенциальных клиентов. Ответьте на эти вопросы в вашей истории, и вы закроете сделку.

2-й этап: Материал истории

Шаг 1: Основная ценность

В художественных историях часто присутствует не одна, а несколько основных ценностей, которые создают уникальную комбинацию. Но в истории, рассказываемой с целью продажи, основная бинарная ценность очевидна: успех /неудача. Эта полярная ценностная пара управляет жизнью всех деловых предприятий, от мелких химчисток до транснациональных корпораций, во всех уголках мира, от Нью-Йорка до Пекина.

Вспомогательные ценности, такие как инновации/копирование, эффективность/неэффективность, риск/безопасность или лидер/последователь, также могут быть важны для потенциальных покупателей и, следовательно, должны присутствовать в вашей истории. Но в конечном итоге все они связаны с ключевой ценностью — деловым успехом.

Вернемся к нашему примеру с продажей EHR. Исследуя отраслевые установки, вы должны были обнаружить два значимых

инициирующих события, которые в последние годы запустили глубокие изменения в отраслевом ландшафте США: это Закон о восстановлении экономики и реинвестициях 2009 г. и Закон о защите пациентов и доступном здравоохранении 2010 г., широко известный как «Обамакер».

Закон о восстановлении экономики и реинвестициях представлял собой пакет стимулирующих мер общей стоимостью $831 млрд, призванных помочь экономике США быстрее восстановиться после экономического спада, вызванного ипотечным кризисом. В законе было уделено внимание в том числе и модернизации системы здравоохранения — в частности, были предложены финансовые стимулы государственным и частным поставщикам медицинских услуг, которые смогут продемонстрировать «значимое использование» электронных медицинских систем{3}. Тех же поставщиков, которые к 2014 г. не внедрят такие системы, ожидали штрафы и постепенное снижение уровня выплат страховых возмещений по программам Medicaid и Medicare. Таким образом, у ваших потенциальных клиентов внезапно появилась весомая причина приобрести эту технологию у вас или ваших конкурентов.

«Обамакер» также инициировал существенные изменения. По оценкам Бюджетного управления конгресса, в результате введения обязательного медицинского страхования число застрахованных по программе Medicare американцев выросло на 21 млн человек, из которых 9 млн малоимущих граждан получили субсидии из федерального бюджета{4}.

Помимо увеличения числа застрахованных граждан этот закон предусматривает изменение принципа оплаты медицинских услуг. Вместо оплаты за проведенные обследования и предоставленное лечение, что поощряет поставщиков проводить больше обследований и медицинских процедур, чем это действительно необходимо, новый закон начиная с 2018 г. ставит размер страхового возмещения в зависимость от успешности результатов лечения. Это означает, что поставщики медицинских услуг получают непосредственный стимул повышать эффективность своей работы, включая эффективность диагностики и назначаемого лечения.

Для EHR это изменение означает, что необходимо доработать свои системы, дополнив их функцией отслеживания результатов лечения и

соотнесения с проведенными обследованиями и лечебными процедурами, чтобы обеспечить медицинские учреждения надежной аналитикой. В целях нашего примера давайте предположим, что оба эти закона уже вступили в силу.

Шаг 2: Главный герой

В историях, нацеленных на продажу, главным героем всегда должен быть потенциальный покупатель. Вы зря потратите время и деньги, если поместите в центр истории вашу компанию или продукт. Опираясь на общие сведения о вашей покупательской аудитории, сформируйте архетип главного героя — идеального покупателя. После того как вы сфокусируетесь на конкретной компании и человеке, принимающем решение о покупке, проведите дополнительные исследования, чтобы понять, с какими вызовами (антагонистическими силами) сталкивается ваш главный герой.

В нашем примере главным героем является руководитель медицинского учреждения, скажем директор клиники, от которого зависит решение о покупке EHR.

Шаг 3: Установки

Чтобы рассказать убедительную историю, вы должны хорошо знать мир своего потенциального покупателя. Детально изучите: прошлое компании, ее положение в отрасли (лидер, выскочка, отстающий), рынки, на которых она конкурирует, отраслевой ландшафт (государственное регулирование, потребительские настроения, ключевые игроки), ценностное предложение и то, как компания продает его своим потребителям. Затем вы должны использовать эту информацию, чтобы уточнить материал вашей истории — ее основную ценность, установки и главного героя.

В нашем примере поставщик EHR помимо двух вышеуказанных законов обнаруживает, что в последнее время поставщики медицинских услуг начали консолидировать усилия для достижения экономии за счет увеличения масштаба. Больницы начали объединяться в группы и приобретать однопрофильные лечебные учреждения в своем регионе.

3-й этап: Инициирующее событие

На этом этапе необходимо упорядочить составленный вами список потенциальных покупателей.

Возьмите каждую компанию из списка и спросите: «Каково текущее положение дел у этой компании? Она находится в равновесии? Или равновесие нарушено? Отрасль, в которой она работает, стабильна или меняется? Если да, то какова траектория изменения? Рост? Падение? Что по поводу самой компании? Она растет? Сокращается? Сохраняет статус-кво?»

Если компания переживает бурный рост или, наоборот, сдает позиции, это означает, что в ее относительно недавнем прошлом что-то случилось, что запустило такое изменение. Другими словами, произошло какое-то инициирующее событие, которое резко изменило ситуацию и положило начало ныне разворачивающейся истории.

Компании, столкнувшиеся с нарушением равновесия, больше предрасположены к риску (например, к покупке инновационной технологии) в надежде восстановить равновесие или даже изменить его в свою пользу. Поэтому копните еще глубже, чтобы узнать, что именно послужило инициирующим событием, как это произошло и почему так сильно отразилось на этой компании. Если инициирующее событие привело к очевидно негативному изменению, значит, компания борется за выживание. Такие компании — очень перспективные клиенты, если ваш продукт или услуга могут помочь им переломить ситуацию.

В то же время это вовсе не означает, что компании, переживающие позитивные изменения (рост рыночной стоимости, приток новых инвестиций или крупных корпоративных клиентов и т. п.), находятся вне досягаемости. Положительные перемены неизбежно запускают целый каскад новых проблем и вызовов. Прорывная инновация (*позитивное* изменение) может поставить компанию перед такими проблемами, как острая нехватка человеческих ресурсов, дефицит товарно-материальных запасов или усталость команды (*негативные* новые реалии). Быстрый рост часто сопровождается необходимостью конкурировать за новые таланты, обучать персонал, выравнивать усилия между существующими и новыми продуктами и уравновешивать сегодняшние прибыли с инвестициями, от которых зависит будущее компании. Если потенциальный клиент недавно

пережил крупный успех, зацепите его любопытство, предупредив об одной-двух проблемах, с которыми он может столкнуться уже в ближайшее время.

Следующая перспективная группа потенциальных покупателей — те, которые в последнее время не переживали никаких позитивных или негативных потрясений, но, в силу меняющегося отраслевого ландшафта, понимают, что могут столкнуться с ними в любой момент. Например, если вы продаете продукты в сфере ИТ-безопасности, вам стоит обратить внимание на финансовые компании, которые еще не подверглись хакерским атакам, но являются лакомыми мишенями для хакеров. Видя, как их коллеги по цеху один за другим становятся жертвами атак, они прекрасно осознают всю опасность и хотят защититься от нее любой ценой. Следовательно, вероятность того, что они купят вашу технологию, довольно высока. И снова, изучая эту группу компаний, спросите, в каком направлении инициирующее событие может изменить их судьбу.

Что касается компаний, пребывающих в состоянии относительного равновесия, которое вряд ли изменится в обозримом будущем, отнесите их в самый конец вашего списка потенциальных покупателей. Они наименее всего предрасположены к покупке, и, скорее всего, вы напрасно потратите на них время и силы.

Теперь ранжируйте своих потенциальных покупателей. Как показывает опыт, наличие значимого инициирующего события в недавнем корпоративном прошлом является лучшим критерием для ранжирования. Поместите самые перспективные и крупные компании в начало списка, наименее перспективные и небольшие — в конец. Итак, вот алгоритм ранжирования потенциальных покупателей:

1. Компании, пережившие негативное инициирующее событие.
2. Компании, пережившие позитивное инициирующее событие.
3. Компании, ожидающие негативное инициирующее событие.
4. Компании, ожидающие позитивное инициирующее событие.
5. Компании, пребывающие в состоянии равновесия и не ожидающие позитивных/негативных инициирующих событий.

Возвращаясь к нашему примеру с поставщиком EHR, торговый представитель может идентифицировать те медицинские учреждения, которые недавно пережили слияния или приобретения. Если эти

учреждения уже используют EHR, объединение организационных структур ставит их перед необходимостью объединить и свои электронные системы, что дает торговому представителю уникальную возможность убедить их выбрать его компанию, сменив поставщика.

Или же торговый представитель может сосредоточиться на компаниях, начавших переход от оплаты на основе оказанных медицинских услуг к оплате на основе результатов по программе Medicare. Это фундаментальное изменение модели страхового возмещения создает уникальное инициирующее событие, нарушающее равновесие в жизни медицинских учреждений. Далее в нашем примере мы сосредоточимся именно на этой группе.

4-й этап: Объект желания

Итак, главным героем вашей истории является конкретный человек, с которым вы будете контактировать в выбранной компании. На этом этапе вы должны, опираясь на детальное исследование инициирующего события и его последствий, определить объект желания главного героя. Удовлетворение какой потребности — будь то материальной (новый продукт/услуга) или ситуативной (увеличение доли на рынке) — позволит вернуть корпоративный корабль на устойчивый курс?

Следует заметить, что руководство компании далеко не всегда имеет четкое представление о своем объекте желания в тех или иных кризисных обстоятельствах. Но вы, как продавец, не можете двигаться дальше, пока не поймете, что именно требуется потенциальному покупателю в данных обстоятельствах и как предлагаемый вами продукт или услуга могут помочь ему удовлетворить эту насущную потребность.

В нашем примере EHR объект желания директора клиники очевиден: он хочет перевести свою клинику на новую схему оплаты на основе результатов лечения и при этом не потерять прибыль.

Теперь вы можете приступить к написанию электронного письма, указав в качестве темы сообщения или в первом предложении инициирующее событие и проистекающий из него объект желания.

Тема: Переход к страховому возмещению на основе результатов

Уважаемый [директор]:

Ожидаемый в скором времени переход от страхового возмещения на основе предоставленных медицинских услуг к возмещению на основе результатов лечения потребует значительных изменений в деятельности медицинских учреждений. В условиях всевозрастающей конкуренции от успешного осуществления этого перехода может зависеть дальнейшая судьба поставщика медицинских услуг. Чтобы начать этот непростой процесс трансформации, вам нужен доступ к надежным аналитическим данным, соотносящим назначаемые вашими врачами обследования и медицинские процедуры с их фактическими результатами.

5-й этап: Первое действие

Имейте в виду, что компания, вероятнее всего, уже предпринимала попытки справиться с последствиями этого инициирующего события, но ее тактики не принесли желаемого результата — иначе бы потенциальный покупатель не читал ваше письмо. Поэтому обязательно узнайте, какие действия уже предприняла компания и почему потерпела неудачу. Эта информация позволит вам правильно сформулировать предложение и избежать неловкой ситуации, предлагая потенциальному покупателю то, что он уже пробовал. В нашем примере вы можете продолжить письмо следующим образом:

Я знаю, что в 2011 г. вы установили локальную систему нашего конкурента и начиная с прошлого года ваша ИТ-команда занимается ее обновлением.

6-й этап: Первая реакция

Поскольку первое действие потенциального покупателя не привело к искомому результату, это означает, что оно натолкнулось на реакцию непредвиденных антагонистических сил. Как вы уже догадались, вы должны провести исследование и узнать, какие именно силы помешали потенциальному клиенту обрести свой объект желания.

Откуда взялись эти антагонистические силы? Каково их происхождение? Это физические силы, например стихийное бедствие? Социальные силы в виде сильных конкурентов? Государственное регулирование? Технологическая революция? Конфликты в руководстве? Комбинация нескольких антагонистических сил? Короче говоря, что именно преграждает главному герою и его компании путь к достижению объекта желания? Что мешает им переломить ситуацию в свою пользу и добиться успеха?

После того как вы определите эти антагонистические силы, вы можете продолжить письмо так:

> Так как система нашего конкурента установлена локально на ваших серверах и требует установки дополнительной клиентской программы на каждом ПК по всему медицинскому учреждению, очевидно, что каждое обновление системы требует значительного времени и трудозатрат. Недавно Medicare внесла изменения в планируемые методы измерения и количественной оценки результатов лечения. Таким образом, к тому моменту, когда ваша ИТ-команда закончит модернизацию системы, система уже устареет.

7-й этап: Второе действие

Теперь, когда вы знаете, что пришлось пережить потенциальному покупателю, как он пытался с этим бороться и с какими антагонистическими силами столкнулся, вы можете прийти ему на помощь, предложив свое решение проблемы.

> В отличие от этого, наша EHR развернута в облаке. Это означает, что вашей ИТ-команде не придется обновлять систему на серверах и клиентскую программу на каждом компьютере в каждом кабинете. Наша платформа будет

периодически обновляться в соответствии с меняющимся законодательством и государственным регулированием.

После того как вы продемонстрируете глубокое знание того, какое именно инициирующее событие нарушило равновесие в жизни главного героя, каков его объект желания, как он пытался его достичь и почему потерпел неудачу, — короче говоря, когда вы начнете рассказывать ему в высшей степени актуальную, жизненную историю, — он с гораздо большей вероятностью захочет встретиться с вами лично, чтобы узнать о возможном решении. Теперь представьте, что вы отправили директору клиники письмо, в котором попросили «уделить вам 15 минут», чтобы «рассказать о вашей компании». Какова вероятность того, что он не отправит его в мусорную корзину, как надоевший спам?

Обязательно укажите конкретные особенности вашего предложения, которые приведут к положительным изменениям в жизни главного героя и его компании. Если ваш продукт многогранен, акцентируйте только те преимущества, которые важны для потенциального покупателя. Когда вы начинаете перечислять все, что может делать ваш продукт, вы звучите как хвастун и теряете доверие к себе. Остерегайтесь рассказывать о том, как ваш продукт работает у конкурирующих компаний. Потенциальный покупатель может задаться вопросом, на чьей вы стороне.

Помните, что не компании принимают решения о покупке продуктов/услуг, а конкретные люди в этих компаниях. Следовательно, чтобы продать, вы должны установить эмоциональную связь именно с принимающим решения человеком.

8-й этап: Кульминационная реакция

Во время звонка или личной встречи с потенциальным покупателем вы должны рассказать ему похожую историю, в которой главным героем выступает один из ваших клиентов, столкнувшийся с аналогичной ситуацией. Эта история должна завершаться положительной кульминацией, когда главный герой с помощью вашего продукта/услуги преодолевает все антагонистические силы, достигает объекта желания и восстанавливает равновесие в жизни своей

компании. Слушая эту историю, потенциальный покупатель опосредованно переживает триумф ее главного героя и приходит к убеждению, что покупка вашего продукта/услуги приведет его к такой же победе.

Таким образом, ваша история завершается счастливым концом — закрытием продажи.

13…номика

Для того чтобы модернизировать маркетинговую стратегию вашей компании, совершив переход от обычной рекламы к историям, вам нужна поддержка руководства. Получить ее не так сложно: объясните им, что сторителлинг приносит финансовую отдачу. И подтвердите это конкретными цифрами.

Доказательство финансового эффекта сторителлинга требует сбора и анализа ключевых данных, но какие именно показатели вы будете измерять, зависит от вашей основной цели. Вы используете истории, чтобы выделить свой бренд на фоне конкурентов? Расширить осведомленность о бренде? Создать восприятие близости бренда? Стимулировать спрос? Сгенерировать поток лидов для команды продаж? Для всего вышеперечисленного? Хотя вы можете сосредоточиться только на некоторых показателях, соответствующих вашей цели, вы должны понимать, что улучшение каждого из них позитивно отражается на всех остальных.

Измерение успешности бренда

Главная цель — увеличение прибыли. Компании, которые создают со своими существующими и потенциальными потребителями позитивный, уникальный характер отношений, могут продавать продукты и услуги с премиальным ценообразованием. Другими словами, при одинаковой себестоимости бренд, который пользуется всеобщей любовью, может продавать такие же продукты/услуги, что и его конкуренты, заметно дороже, таким образом получая более высокую прибыль.

Поскольку платный охват искажает картину спонтанного, естественного восприятия близости бренда, для более точной оценки используйте три ключевые метрики: органический охват, состав органической аудитории и ее вовлечение.

Измерение успешности контента

Такие инструменты, как Google Analytics или Adobe Marketing Cloud, измеряют широкий набор показателей, важных для контентного маркетинга. С помощью этих инструментов вы можете отслеживать, сколько уникальных посетителей кликнуло на ваш контент, сколько они потратили на него времени, сколько из них поделились им и на каких социальных площадках. Платформы, такие как SEMrush или SpyFu для поисковых систем или TrackMaven или ONZU для социальных сетей, также позволяют сравнить метрики вашего бренда с метриками конкурентов.

Например, используя общедоступные данные сервиса SEMrush, давайте оценим успешность Центра здоровья зубов и полости рта Colgate. По данным SEMrush, контент на сайте Colgate генерирует 2,7 млн посещений в месяц через поисковые запросы на связанные с зубами и стоматологическими проблемами темы, которые содержат более 300 000 ключевых слов. По оценкам SEMrush, если бы Colgate покупала продвижение у AdWords от Google на основе платы за клик, за такое количество посещений ей бы пришлось платить $93 млн в год{1}. Colgate привлекает поток трафика на свой сайт за крошечную часть этой суммы благодаря тому, что хорошо знает информационные нужды своих потребителей и удовлетворяет их предложением высококачественного контента.

Измерение успешности контентного маркетинга

Если вы работаете в сфере B2C, вы можете оценивать успешность контентного маркетинга с помощью трех вышеуказанных метрик: охват (общий размер аудитории), состав аудитории (кто именно читает ваш контент) и вовлечение (время, затраченное на потребление контента, частота повторных посещений и шеринг в социальных сетях). Эти показатели можно измерять с помощью специальных платформ для управления контент-маркетингом, таких как Skyword или Kapost{2}, или аналитических платформ, таких как Google Analytics и Adobe Analytics. Если ваша компания занимается бизнесом онлайн, последние две платформы также отслеживают показатели конверсии лидов в подписчиков или покупателей.

Интеграция данных с платформы управления контент-маркетингом и аналитической платформы дает вам возможность отследить, какие

именно темы, авторы и каналы распространения и даже какие конкретно истории генерируют больше всего успешных продаж. Вооружившись этими знаниями, вы сможете оптимизировать свои усилия в области контентного маркетинга для достижения максимальной отдачи — будь то увеличение продаж или достижение любой другой поставленной вами цели.

Например, американский онлайн-ритейлер Overstock проанализировал рентабельность своих инвестиций в контентный маркетинг и обнаружил, что 70 % пользователей, которые посещают его информационный сайт O.info для чтения контента, после этого переходят в его интернет-магазин Overstock.com. При этом показатель конверсии этих пользователей в семь раз превышает показатель конверсии пользователей, поступающих через другие каналы, а средняя сумма сделанных ими покупок на 35 % выше, чем средний показатель по интернет-магазину.

Вы также должны измерять влияние сторителлинга на продажи и сравнивать его с рентабельностью других рекламных и маркетинговых вложений. Когда вы увидите, что брендинг основанный на историях обеспечивает более высокую рентабельность маркетинговых инвестиций, значит, пришло время передислоцировать ресурсы.

Если вы работаете в сфере B2B, мы рекомендуем вам интегрировать платформу управления контент-маркетингом с платформой автоматизации маркетинга, такой как Marketo, Eloqua, Pardot или Unica. Это даст вам возможность отслеживать, какое количество лидов генерируют конкретные истории и с каким уровнем вовлечения. Если добавить к этим платформам систему автоматизации продаж, такую как Salesforce, вы будете знать, какое количество сгенерированных историями лидов конвертируются в покупателей. Вы можете сравнить генерацию лидов контентным маркетингом и другими маркетинговыми инструментами по таким показателям, как количество лидов, их качество, процент конверсии и объемы сделок. Короче говоря, используя современные автоматизированные технологии, вы можете произвести тонкую настройку своих маркетинговых усилий, выбрав темы, авторов, типы медиа и каналы, которые приносят максимальную отдачу.

Измерение успешности продаж

В 12-й главе мы рекомендовали квалифицировать потенциальных покупателей на основе историй, вместо того чтобы гнаться за цифрами, как того требует традиционная формула: X звонков = Y встреч = Z продаж. Мы считаем, что этот количественный подход к продажам вынуждает торговых агентов напрасно тратить время на наименее перспективных покупателей, не позволяя сосредоточить усилия на перспективных. Но, тогда как погоня за количеством не должна определять вашу стратегию продаж, количественные показатели тем не менее необходимо использовать для оценки текущей успешности вашей стратегии.

Чтобы оценить результативность вашего взаимодействия с потенциальными покупателями на основе сторителлинга, ответьте на следующие вопросы:

Первичные контакты в сравнении со встречами. Ваши первичные звонки или электронные письма «цепляют» потенциальных покупателей? Чтобы узнать это, соотнесите количество звонков или электронных писем с количеством сгенерированных ими встреч.

Встречи в сравнении с предложениями о покупке. Насколько эффективно работает ваша система ранжирования лидов на основе историй? Чтобы ответить на этот вопрос, измерьте соотношение между количеством встреч и количеством сделанных предложений о покупке.

Показатель закрытия лидов. Когда наши торговые агенты встречаются с потенциальными покупателями, насколько убедительные истории они им рассказывают? Чтобы узнать ваш показатель закрытия лидов, соотнесите количество сделанных предложений о покупке с количеством закрытых сделок.

Средняя цена сделки. Наконец, привело ли использование техник продаж на основе сторителлинга к повышению средней цены сделки? Позволило ли это увеличить объемы покупок и максимизировать прибыльность ценностного предложения? Чтобы узнать это, просто сравните предыдущие показатели средней цены сделки с текущим; цифры все вам расскажут.

Платформы автоматизации продаж, такие как Salesforce и Microsoft Dynamics, или облачные системы от SAP и Oracle позволяют отслеживать все этапы и аспекты продаж. Системы бизнес-аналитики, такие как Insight-Squared, покажут вам ключевые коэффициенты и

тренды. Эти системы также позволяют сравнить результативность отдельных продавцов со средними показателями команды продаж и выявить самых эффективных и самых неэффективных рассказчиков историй.

Успешная трансформация маркетинга и продаж из сфокусированных на рекламной риторике в сфокусированные на сторителлинге требует мотивации, сильного лидера и постоянных усилий и инвестиций. Чтобы добиться успеха, вы должны систематически отслеживать количественные показатели, соответствующие вашим стратегическим целям. Когда вы увидите явный прогресс, вы можете передислоцировать маркетинговые ресурсы в сторителлинг и уверенно смотреть в завтрашний день.

Заключение
Завтра

Будущее началось вчера: два века печатной рекламы сформировали зависимую от рекламы медиамодель, которая затем легла в основу радио- и телевещательной индустрии. К 1990-м гг. коммерческая реклама достигла пика своего влияния на потребительскую аудиторию, количество рекламы в эфире превысило порог насыщения, и за этим последовало постепенное и неизбежное снижение ее эффективности.

Эволюция маркетингового сторителлинга будет следовать аналогичной траектории. По мере роста популярности этого подхода в него будет вливаться все больше капиталов и ресурсов. Благодаря этим новым ресурсам сторителлинг ускорит конец старой рекламной модели, одновременно идя по пути инноваций с использованием новых медиа, таких как виртуальная, дополненная и игровая реальность. Уже в скором времени мы увидим появление немыслимых на сегодняшний день технологий, которые дадут людям больше времени и возможностей для потребления облеченных в форму историй знаний и развлечений. При правильном применении сторителлинг открывает перед маркетологами беспрецедентные возможности для продвижения своего бренда и его продуктов/услуг, позволяя компаниям выйти на новый уровень делового успеха.

Грядущее возрождение креативности

Что произойдет, когда компании перенаправят на сторителлинг бо́льшую часть из тех $600 млрд, которые сегодня тратятся на традиционную рекламу? Прежде всего, маркетологам больше не придется покупать аудиторию.

В старом мире традиционных медиа компании тратили относительно небольшую часть маркетингового бюджета на создание рекламы и львиную долю на ее распространение. Со временем такое распределение средств привело к тому, что агентства по закупке медиа стали во много раз крупнее и прибыльнее креативных агентств, непосредственно занимающихся созданием рекламы.

Сегодня, когда потребители получили возможность избегать рекламы и делиться историями, которые им нравятся, это соотношение начало постепенно меняться: завтра маркетологи будут инвестировать львиную долю своих бюджетов в создание хороших историй и снижать затраты на их распространение. Это открывает блестящие перспективы перед креативными профессионалами.

Первый сезон «Мира Дикого Запада» и шестой сезон «Игры престолов» обошелся HBO примерно в $100 млн каждый{1}; первые 10 серий «Короны» стоили Netflix более $130 млн. В 2016 г. суммарный бюджет, выделенный Netflix на производство оригинального контента — сериалов «Карточный домик», «Оранжевый — хит сезона» и других — превысил $6 млрд{2}.

Эти цифры могут показаться вам огромными, пока вы не узнаете, что в том же году Procter & Gamble потратила на рекламу $9,7 млрд{3}. Теперь представьте, что если бы вместо надоевшей традиционной рекламы компания вложила такую же сумму в создание хороших маркетинговых историй, которые приобрели бы такую же бешеную популярность, как сериалы HBO и Netflix…

Разумеется, в бизнес-контексте направление творчеству задает главный продюсер — директор по маркетингу. Истории, которые создают креативные профессионалы, должны притягивать и удерживать внимание аудитории, но их главная цель — производить позитивный, измеримый бизнес-результат. Это означает, что директора по маркетингу должны раскрыть свое сознание для творческого

сторителлинга, тогда как креативные профессионалы должны смотреть на рассказываемые ими истории сквозь призму результативного маркетинга.

Стриминговое телевидение

Будущее телевидения — за приложениями.

— Тим Кук, генеральный директор Apple Inc.

9 сентября 2015 г. генеральный директор Apple Тим Кук представил новейшую версию медиаплейера Apple TV. Это устройство не просто предоставляет пользователям доступ к огромной библиотеке фильмов, сериалов, телешоу и игр на iTunes и партнерских сервисах, таких как Netflix, Hulu и HBO. Оно позволяет смотреть любые истории по желанию во время поездки в поезде, интенсивной тренировки или вечерней релаксации.

Например, если сегодня финансовая компания, такая как BlackRock, хочет напомнить о себе потенциальным клиентам утром, перед их уходом на работу, она покупает рекламное время в популярной утренней программе бизнес-новостей *Squawk Box* на телеканале CNBC. Теперь представьте, что BlackRock производит собственную высококачественную программу бизнес-новостей и транслирует ее непосредственно своей целевой аудитории.

Вместо того чтобы прерывать истории рекламными вставками, BlackRock может интегрировать свои продукты, такие как инструменты для мониторинга инвестиционных портфелей и торговые инструменты, непосредственно в новостные истории, предлагая целевой аудитории непрерывные и комплексные впечатления и опыт. Этот маркетинговый прием будет работать так же, как продакт-плейсмент в художественных фильмах, только гораздо эффективнее.

Новые новые медиа

Старые новые медиа просто воспроизводят традиционное вещательное телевидение на цифровых платформах; новые медиа выходят за рамки существующей реальности в безграничный мир дополненной и виртуальной реальности. «Меня не интересует фактор новизны, — говорит видеорежиссер Крис Милк, снимающий видео на основе виртуальной реальности. — Меня интересует среда, которая может быть на порядок мощнее, чем кино, театр, литература и любой другой способ человеческой коммуникации, существовавший до сих пор»[4].

Устройства дополненной реальности, предлагаемые Samsung Gear, HTC VIVE и PlayStation VR, превращают пользователей из сторонних наблюдателей в главных героев видеоигр и непосредственных участников документальных историй, созданных в формате виртуальной реальности. В обоих случаях технология в разы усиливает воздействие истории и обеспечивает пользователям более насыщенный опыт. С точки зрения маркетинга виртуальная и дополненная реальность дают возможность расширить маркетинговый охват на ранее не доступные категории потребителей и предложить своей целевой аудитории новый, поистине уникальный и фантастический опыт. Именно маркетинговый потенциал этой среды, в частности для таких категорий, как геймеры и искатели ярких переживаний, подтолкнул Facebook приобрести разработчика технологий виртуальной реальности Oculus за $2 млрд.

Вперед, на автострады

Почему Tesla и Mercedes занимаются разработкой беспилотных автомобилей — понятно, но почему это делают Google и Apple? По данным Бюро переписи населения США, 139 млн работающих американцев тратят в среднем 52 минуты в день на дорогу на работу. Исходя из этих цифр, газета *Washington Post* подсчитала, что в 2014 г. американцы провели в пути 1,8 трлн минут. Это составляет 29,6 млрд часов, 1,2 млрд дней или 3,4 млн лет.

Таким образом, самой влиятельной технологической инновацией в ближайшее десятилетие будет даже не виртуальная реальность, а робомобили, которые позволят превратить это время в пути во время, посвященное потреблению историй. Сегодня водители могут слушать за рулем любимые подкасты; завтра они смогут смотреть любимые сериалы, снятые Netflix или, возможно, каким-нибудь новым брендом, в то время как робомобили будут везти их на работу или домой.

По сути, для Google и Apple беспилотный автомобиль представляет собой интерфейс, обеспечивающий гарантированный ежедневный доступ к 139 млн пользователей в одних только США. Помимо прочего, этот новый, снабженный геолокацией мобильный канал взаимодействия дает уникальную возможность оказывать влияние на потребителей, когда они проезжают мимо потенциальных пунктов покупки.

Нет пути назад

Больше полувека назад телевизоры захватили гостиные, вытеснив радиоприемники на приборные доски автомобилей. Сегодня стриминговые телесервисы, позволяющие смотреть любые программы в любое удобное время и без рекламы, вытесняют традиционное телевидение. Сетовать по «старым добрым временам», когда рекламные ролики в прайм-тайм были лучшим способом стимулировать продажи, — бесполезно. Переход потребителей на безрекламные медиа будет только ускоряться, поэтому у брендов нет выбора: либо также ускорить переход от традиционной рекламы к моделям сторителлинга… либо умереть. Понятно, что эта трансформация будет не простой.

Успешный переход к маркетинговой стратегии на основе сторителлинга требует готовности к риску, к пробам и ошибкам, к упорному труду. Внедрение этой стратегии невозможно без изменения культуры на уровне как маркетинговой команды, так и компании в целом. Директор по маркетингу должен научить свою команду искусству создания хороших историй, восьми этапам сторителлинга, приемам контентного маркетинга и применению сторителлинга в сфере продаж.

Несмотря на все сложности, сториномика открывает перед маркетологами уникальные горизонты. Что, если, вместо того чтобы тратить миллионы долларов на традиционную рекламу, вы сможете обеспечить процветание своему бизнесу, одновременно принося благо людям? Что, если вы перестанете расхваливать ваши продукты и давать несбыточные обещания и вместо этого начнете рассказывать истории, помогающие людям лучше понять себя и друг друга? Что, если вы перестанете расхваливать ваши продукты и давать несбыточные обещания и вместо этого начнете рассказывать истории, помогающие людям лучше понять себя и друг друга? Что, если вы сможете сделать ваш бренд ближе к целевой аудитории и в то же время затронуть сердца людей, обогащая их жизнь новым эмоциональным опытом?

Вы можете черпать вдохновение из таких историй, как «Эскизы настоящей красоты от Dove», «Как девчонка» (#LikeAGirl) от Always или «Разделите домашние обязанности» (#ShareTheLoad) от Ariel[5], и

создавать свои истории, в которые верите. Эти истории будут достигать двойной цели — создавать репутацию вашему бренду и запускать позитивные социальные изменения.

От вас, читателя этой книги, зависит, какие истории мир услышит от вашей компании завтра, поэтому мы даем вам тот же совет, который даем тысячам лучших писателей и сценаристов, посещающих семинары Роберта Макки по всему миру:

Рассказывайте правду.

Благодарности

Мы хотим выразить особую признательность Миа Ким за ее вдохновенное и неустанное руководство проектом «Сторинoмика». Если бы не Миа, мы бы до сих пор писали предисловие.

Мы благодарны Линде Бофф из GE, Радже Раджаманнару из MasterCard, Калебу Барлоу из IBM, Джанни Маллен из Mercer, Натали Малазенко из Overstock, Дэвиду Бибу из Marriott International и Патрику Дэвису из Davis Brand Capital, которые любезно поделились с нами своим временем и знаниями.

Мы также хотим поблагодарить Трисию Травалине, Женевьеву Колтон, Адама Ваврека, Рубена Санчеса и Дару Коэн, которые проделали огромную работу, чтобы обеспечить успех этому проекту. Мы также благодарны Марсии Фридман и Тому Хардею, отредактировавшим начальный вариант рукописи и помогшим придать целостность нашей истории, а также Карлу Розендорфу, Энн Джерас, Даррил Гели, Дэну Батисту, Робу Мюррею, Калебу Гонсалвесу, Лорен Мейер, Майклу Гоуэну, Кенту Лоусону, Бобу Декочу, Джиму Россмейсси и другим сотрудникам Skyword и Boldt, которые читали наши рукописи и предлагали бесценную обратную связь. Наконец, мы благодарим Джима Манзи за его неизменную поддержку и веру в то, что хорошие истории могут изменить мир.

Примечания

Введение. Кризис маркетинга

1. Тогда как этот переход отчасти может объясняться удобством просмотра по запросу, доминирование безрекламного сервиса Netflix над Hulu, который поначалу использовал традиционные рекламные вставки, наглядно демонстрирует неприятие пользователями традиционной рекламной модели.

2. Dennis F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants* (Albuquerque: University of New Mexico Press, 2012).

3. Ролик «Почему Оуэн это сделал?» от GE см.: www.storynomics.com/resources/ge; «Недопонимание» от Apple: www.storynomics.com/resources/applemisunderstood; «Кликай, малыш, кликай» от Adobe: www.storynomics.com/resources/adobe

Часть 1. Маркетинговая революция

1. Реклама, история зависимости

1. http://www.pbs.org/benfranklin/l3_wit_master.htmlv

2. Первая в мире новостная радиопрограмма вышла в эфир в Детройте, штат Мичиган, 31 августа 1920 г., на радиостанции ВМК. Год спустя, 8 октября 1921 г., радиостанция KDKA в Питтсбурге впервые провела трансляцию спортивного мероприятия в прямом эфире. Жители города слушали, как одна университетская футбольная команда Pitt Panthers победила другую университетскую команду West Virginia Mountaineers со счетом 21:13. Понятно, что производители пива не преминули дополнить эти трансляции рекламой своего продукта.

3. http://adage.com/article/btob/assessing-dvrs-impact-tv-ads/263248

4. http://www.wsj.com/articles/cable-tv-shows-are-sped-up-to-squeeze-in-more-ads-1424301320?

mod=WSJ_hpp_MIDDLENexttoWhatsNewsThird

5. Видеохостинг YouTube, созданный в 2005 г., благодаря широкополосному доступу позволяет любому пользователю в любой точке земного шара разместить в сети цифровое видео. К июлю 2015 г. на YouTube ежеминутно загружалось более 400 часов видео (http://www.reelseo.com/vidcon-2015-strategic-insights-tactical-advice). Каждый месяц видео на YouTube смотрят примерно 1 млрд человек, более трети всех интернет-пользователей по всему миру. По данным видеохостинга, «пользователи ежедневно просматривают сотни миллионов часов видео на YouTube, генерируя миллиарды просмотров». На одних только мобильных устройствах аудитория YouTube в возрасте 18–34 и 35–49 лет превышает аудиторию любой кабельной сети в Соединенных Штатах (https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html).

6. Интернет дает маркетологам поистине уникальные возможности для прицельной рекламы. Вместо того чтобы показывать рекламу широкой зрительской аудитории, среди которой лишь малая доля зрителей является потенциальными покупателями, в интернете маркетологи могут отобрать аудиторию на основе социальных профилей и интересов и сосредоточить свои рекламные доллары там, где они принесут наибольшую отдачу.

7. https://www.emarketer.com/Article/US-Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-this-Year/1014469

8. https://www.wsj.com/articles/ad-spending-growth-to-slow-significantly-in-2017–1480914002

9. Netflix запустила свой сайт в 1999 г. Пользователи могли создавать на сайте списки любимых фильмов, но сами DVD-диски на протяжении более чем восьми лет доставлялись по почте. Людям нравилась возможность смотреть фильмы и телешоу у себя дома в удобное время и без рекламы. К 2007 г. Netflix стала одним из крупнейших клиентов Почтовой службы США, отправив своим подписчикам более 1 млрд посылок с DVD-дисками (http://www.institutionalinvestor.com/article/3494635/banking-and-capital-markets-corporations/netflix-is-creating-a-cordless-nightmare-for-traditional-media.html#/.VmVgbeMrKRs).

10. http://www.theverge.com/2017/1/18/14312826/netflix-earnings-q4-2016-7-million-new-subscribers

11. http://www.wsj.com/articles/netflixs-global-growth-faces-new-threats-1453026602

12. http://www.cnbc.com/2017/02/27/youtube-viewers-reportedly-watch-1-billion-hours-of-videos-a-day-us-tv-viewers-watch-125-billion-and-dropping.html

13. «Over-the-top», сокращенно OTT — технология предоставления видеоуслуг через интернет, не требующая от пользователей подписки на традиционные кабельные пакеты. Технологией OTT пользуются видеосервисы Netflix, Hulu, HBO NOW и многие другие.

14. https://arstechnica.com/business/2016/07/hbo-reports-record-viewership-netflix-subscriber-additions-are-down

15. https://techcrunch.com/2017/03/02/spotify-50-million

16. https://www.recode.net/2017/6/5/15740956/apple-music-subscribers-new-27-million

17. http://fortune.com/2016/08/31/cbs-all-access-ad-free

18. http://news.wgbh.org/2016/01/26/local-news/print-dying-digital-no-savior-long-ugly-decline-newspaper-business-continues

19. http://redef.com/original/the-truth-and-distraction-of-us-cord-cutting

20. http://sqad.com/news/market-saturates-costs-begin-deflating-even-prime-time-not-immune

21. http://blogs.wsj.com/cmo/2015/07/20/us-tv-ad-spending-fell-in-second-quarter

22. https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings

23. http://www.mediapost.com/publications/article/196071/banner-blindness-60-cant-remember-the-last-disp.html

2. Маркетинг, история разочарования

1. Это исследование измеряет влияние рекламы на покупательские предпочтения в отношении конкурирующих продуктов. Проводится оно по следующей несложной схеме: сначала исследователи показывают контрольной группе набор из пяти продуктов и спрашивают, какой из них они хотели бы получить бесплатно. Исследователи фиксируют процент участников, выбравших каждый

продукт. Затем они показывают экспериментальной группе рекламу одного из продуктов и также предлагают выбрать любой продукт из того же набора. Процент участников экспериментальной группы, выбравших прорекламированный продукт, как правило, оказывается выше по сравнению с контрольной группой, и это изменение «процента выбора» отражает непосредственное влияние рекламы. В 1988 г. исследование на группе пожилых людей показало изменение «процента выбора» на 13,8 %. В последнем исследовании эта разница составила всего 6,4 %. Другими словами, за последние 20 лет эффективность рекламы упала вдвое. На представителей поколения миллениум реклама влияет еще меньше: показ рекламы увеличил «процент выбора» всего на 4,6 % (http://adage.com/article/media/things-advertising-millennials/232163).

2. http://advanced-hindsight.com

3. *Ариели Д.* Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

4. Doris Willens, *Nobody's Perfect: Bill Bernbach and the Golden Age of Advertising* (2010), e-book, Kindle locations 180–82.

5. Антонио Дамасио утверждает, что удовольствие и страдание — это «ключевые механизмы, необходимые живому организму для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование врожденных и приобретенных стратегий». Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Penguin Publishing Group, 2005), 262.

6. www.storynomics.com/resources/paulbloom

7. *Блум П.* Наука удовольствия. Почему мы любим то, что любим. — М.: Corpus, АСТ, 2014.

8. www.storynomics.com/resources/paulbloom

9. http://www.caltech.edu/news/wine-study-shows-price-influences-perception-1374#sthash.NP9a0YLd.dpuf

10. http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/12/pain-is-more-intense-when-inflicted-on-purpose

11. Из рекламы компании ADT, производителя охранных систем для дома, 23 февраля 2016 г. (http://www.adt.com/?ecid=desktop-promophone-var-011816).

12. http://www.wired.com/2014/08/4-kinds-of-bad-advertising-millennials-have-killed-off

13. http://www.emarketer.com/Article/Nearly-Two-Three-Millennials-Block-Ads/1013007

Часть 2. Как создать историю

3. Эволюция истории

1. Jennifer Edson Escalas, «Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands,» *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1–2 (2004): 168–79.

2. http://humanorigins.si.edu/evidence/human-fossils

3. https://www.scientificamerican.com/article/how-has-human-brain-evolved

4. Antonio Damasio, *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1999).

5. John Bickle, «Empirical Evidence for a Narrative Concept of Self,» in *Narrative and Consciousness: Literature, Psychology and the Brain*, ed. Gary Fireman, Ted McVay, and Owen Flanagan (New York: Oxford University Press, 2003), 195–208.

6. Sheldon Solomon, Jeff Greenberg, and Tom Pyszczynski, *The Worm at the Core: On the Role of Death in Life* (New York: Random House, 2015), 63.

7. Ernst Becker, *The Denial of Death* (New York: Free Press, 1973).

8. David M. Buss, «The New Science of Evolutionary Psychology,» in *Evolutionary Psychology: The New Science of the Mind* (Boston: Pearson, 2008), 50–53.

9. N. Ramnani and A. M. Owen, «Anterior Prefrontal Cortex: Insights into Function from Anatomy and Neuroimaging,» *National Review of Neuroscience* 5, no. 3 (2004): 184–94.

10. Damasio, *The Feeling of What Happens*.

11. H. C. Lau, R. D. Rogers, N. Ramnani, and R. E. Passingham, «Willed Action and Attention to the Selection of Action», *Neuroimage* 21, no. 4 (2004): 1407–15.

12. Kenneth Burke, *The Philosophy of Literary Form* (Berkeley: University of California Press, 1941).

13. Alvin I. Goldman, «Two Routes to Empathy: Insights from Cognitive Neuroscience,» in *Empathy: Philosophical and Psychological Perspectives*, ed. Amy Coplan and Peter Goldie (New York: Oxford University Press, 2014).

14. Narender Ramnani and R. Christopher Miall, «A System in the Human Brain for Predicting the Actions of Others,» *Nature Neuroscience* 7, no. 1 (2004), 85–90.

5. Полная история

1. Как утверждают Саймон Барон-Коэн и Пол Блум в своих довольно спорных книгах «Нулевая степень эмпатии» (Барон-Коэн) и «Против эмпатии» (Блум), степени сопереживания варьируются в пределах широкого спектра — от симпатии и жалости до сострадания и интенсивного отождествления себя с другим человеком.

2. www.storynomics.com/resources/dove

3. Daniel Kahneman and Amos Tversky (1979), «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk,» *Econometrica* 47, no. 2 (1979): 263; Barry Schwartz, *The Paradox of Choice: Why More Is Less* (New York: Harper Perennial, 2004).

6. Целенаправленная маркетинговая история

1. Jennifer Edson Escalas and Barbara B. Stern, «Sympathy and Empathy: Emotional Responses to Advertising Dramas,» *Journal of Consumer Research* 29, no. 4 (March 2003): 566–78.

2. Jennifer Edson Escalas, «Imagine Yourself in the Product: Mental Simulation, Narrative Transportation, and Persuasion,» *Journal of Advertising* 33, no. 2 (Summer 2004): 37–48.

3. N. Ramnani and A. M. Owen, «Anterior Prefrontal Cortex: Insights into Function from Anatomy and Neuroimaging,» *National Review of Neuroscience* 5, no. 3 (2004):184–94.

4. Charles Cooper, «If Apple Can Go Home Again, Why Not Dell?» *CNET*, May 9, 2008.

5. http://adage.com/article/news/ten-years-dove-s-real-beauty-aging/291216

6. Melanie C. Green and Timothy C. Brock, «The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives,» *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 5 (2000): 701–21.

7. Jennifer Edson Escalas, «Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands,» *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1–2 (2004): 168–79.

8. www.storynomics.com/resources/applegetamac

9. https://www.thelocal.es/20151216/fat-chance-everything-you-need-to-know-about-spains-christmas-lottery

10. http://time.com/4616441/el-gordo-spain-christmas-lottery-2016

11. http://www.foxnews.com/world/2016/12/22/winners-spains-el-gordo-2-4b-lottery-take-home-418k-each.html

Часть 3. Как заставить сторителлинг работать

7. Сторителлинг и директора по маркетингу

1. Из интервью Тома Джераса и Роберта Макки с Линдой Бофф, 17 февраля 2016 г., в Рокфеллер-плаза, 30, Нью-Йорк.

8. Брендинг, основанный на историях

1. Из интервью Тома Джераса и Роберта Макки с Патриком Дэвисом, генеральным директором Davis Brand Capital, 27 марта 2016 г., по скайпу.

2. https://www.wsj.com/articles/epa-accuses-volkswagen-of-dodging-emissions-rules-1442595129

3. https://www.wsj.com/articles/volkswagen-ceo-winterkorn-resigns-1443007423

4. https://www.nytimes.com/2017/02/01/business/volkswagen-compensation-settlement-bosch-audi-porsche.html

5. https://www.nationalgeographic.org/thisday/apr20/deepwater-horizon-explodes

6. Доклад координатора операции по ликвидации последствий взрыва платформы *Deepwater Horizon*, представленный Национальной команде реагирования, сентябрь 2011 г. (http://www.uscg.mil/foia/docs/dwh/fosc_dwh_report.pdf).

7. https://www.oilandgas360.com/bp-deepwater-horizon-lawsuit-settlement-receives-final-approval

8. http://www.nytimes.com/2012/11/16/business/global/16iht-bp16.html

9. http://www.telegraph.co.uk/business/2016/07/14/bp-tallies-deep-water-horizon-bill-at-almost-62bn

10. https://www.forbes.com/sites/bertelschmitt/2017/01/30/its-official-volkswagen-worlds-largest-automaker-2016-or-maybe-toyota/#7ba0ba0276b0

11. https://www.forbes.com/2010/07/09/worlds-biggest-oil-companies-business-energy-big-oil_slide_7.html

12. Исследование «Барометр доверия» Edelman за 2017 г. (www.edelman.com/trust2017).

13. В этой корпоративной хронологии не указана важная веха — 1904 г., когда компания исключила из рецепта своего напитка кокаин. Изначально двумя оригинальными ключевыми ингредиентами Coca-Cola были кокаин и кофеин. Поскольку кокаин получали из листьев коки, а кофеин — из ореха колы, это дало название напитку «Coca-Cola» (первая буква K в слове *kola* была заменена на C ради красоты написания).

14. www.storynomics.com/resources/dsm

15. www.storynomics.com/resources/always

16. http://news.pg.com/blog/likeagirl/SB49

17. В 2012 г. Генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун инициировал создание Всемирной организации по кооперации усилий в области устойчивого развития (Sustainable Development Solutions Network, SDSN) с целью «мобилизации научного и технического потенциала для практического решения проблем перехода к устойчивому развитию, включая разработку и реализацию целей устойчивого развития». Чтобы задать направление этим усилиям, в том

же году SDSN представила первый «Всемирный доклад о счастье» на заседании Генеральной ассамблеи ООН, посвященном вопросам счастья и благополучия (http://unsdsn.org/about-us/vision-and-organization).

18. J. Helliwell, R. Layard, and J. Sachs, *World Happiness Report 2017* (New York: Sustainable Development Solutions Network, 2017), 179.

9. Реклама, основанная на историях

1. Из интервью Тома Джераса и Роберта Макки с Линдой Бофф, 17 февраля 2016 г., в Рокфеллер-плаза, 30, Нью-Йорк.

2. Первые четыре компании, Facebook, Amazon, Netflix и Google, известны как группа FANG — «Клыки». Этот термин был придуман Бобом Лангом, обозревателем TheStreet.com и RealMoney.com, и популяризован Джимом Картером, который в 2013 г. использовал его для обозначения группы быстрорастущих акций технологических компаний. Подробности смотрите на http://www.cnbc.com/id/100436754

3. «Zazzies» является явной пародией на мобильное приложение Snapchat, популярное в студенческой среде.

4. http://punesunshine.blogspot.com/2017/04/ariel-indias-dadssharetheload-movement.html

5. https://www.gatesnotes.com/2016-Annual-Letter

6. https://www.nytimes.com/2015/08/24/opinion/why-arent-indias-women-working.html?_r=1

7. http://www.creamglobal.com/case-studies/latest/17798/37377/ariel-removes-the-stains-of-social-inequality

8. www.storynomics.com/resources/ariel

9. http://www.creamglobal.com/case-studies/latest/17798/37377/ariel-removes-the-stains-of-social-inequality

10. http://www.mediacom.com/en/article/index/?id=removing-the-stains-of-social-inequality

11. https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-05/fed-up-advertisers-stop-paying-more-fordeclining-tv-audiences

10. Генерация спроса и лидов, основанная на историях

1. https://www.wsj.com/articles/average-tenure-among-chief-marketing-officers-slips-1456958118

2. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/01/09/who-is-this-man-many-americans-dont-recognize-top-news-anchor

3. http://www.colgate.com/en/us/oc/oral-health

4. Полный список критериев для оценки корпоративной стратегии контент-маркетинга смотрите на сайте: contentmarketingcontinuum.com

5. Например, в 2014 г. Facebook резко сократила возможности бесплатного охвата для корпоративного контента и начала взимать с компаний деньги за расширение охвата. См.: http://adage.com/article/digital/brands-organic-facebook-reach-crashed-october/292004

6. http://www.colgate.com/en/us/oc/oral-health

7. Для поисковой оптимизации контента (SEO) используется целый ряд техник, включая изменение текста контента, тегирование и добавление других метаданных.

8. Из интервью с Калебом Барлоу, вице-президентом IBM Security, 11 марта 2016 г., Кембридж, Массачусетс.

9. Сайт IBM SecurityIntelligence.com получил награды от журнала *Ad Age* (http://adage.com/article/btob/ad-age-names-btob-award-winners-2016/302280) и *MITX* (http://www.skyword.com/contentstandard/news/ibm-security-wins-mitx-award-for-best-b2b-marketing-website).

10. Раскрытие информации: IBM Security является клиентом компании Skyword Тома Джераса, одного из авторов этой книги.

11. www.storynomics.com/resources/adobe

12. www.storynomics.com/resources/nationwide

13. http://www.usatoday.com/story/money/2015/02/02/nationwide-insurance-super-bowl-commercial/22734895

14. Из интервью с Джанни Маллен, директором по маркетингу Mercer, от 10 июля 2017 г.

15. https://mercer-digital.com/insights.html

16. http://mashable.com/2014/11/06/love-boat-princess-cruises

17. Там же.

18. http://www.coca-colacompany.com/our-company/coca-cola-marketing-tops-4-billion-tripodi-says

11. Формирование аудитории

1. http://www.nytimes.com/2015/11/03 /business /media /pandora-to-stream-serial-podcast.html

2. Консорциум Всемирной паутины (W3C) и фонд Всемирной паутины, данные на 27 мая 2016 г. (http://www.internetlivestats.com).

3. WC3 (http://www.internetlivestats.com).

4. http://searchengineland.com/google-worlds-most-popular-search-engine-148089

5. https://moz.com/blog/google-organic-click-through-rates-in-2014

6. http://www.emarketer.com/Article/Google-Will-Take-55-of-Search-Ad-Dollars-Globally-2015/1012294

7. Поисковую рекламу также часто называют поисковым маркетингом (SEM).

8. http://searchengineland.com/new-york-times-exposes-j-c-penney-link-scheme-that-causes-plummeting-rankings-in-google-64529

9. Moz blog (https://moz.com/blog/google-algorithm-cheat-sheet-panda-penguin-hummingbird).

10. Facebook, 21 июня 2013 г. (https://www.facebook.com/FacebookSingapore/posts/563468333703369).

11. http://techcrunch.com/2016/01/27/facebook-earnings-q4–2015/f

12. https://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach

13. Eric Almquist and Kenneth J. Roberts, «A ‘Mindshare’ Manifesto» (http://membersonly.amamember.org/sales/pdf/1-Rethinking.pdf): 13.

14. https://www.forbes.com/sites/kylewong/2014/09/10/the-explosive-growth-of-influencer-marketing-and-what-it-means-for-you/#1edd522552ac

15. https://www.nytimes.com/2016/08/30 /business/media /instagram-ads-marketing-kardashian.html? r=0

16. http://www.marketwatch.com/story/do-celebrity-endorsements-work-1300481444531

17. Топ-модель Кендалл Дженнер получила за твит о фестивале Fyre Festival $250 000 (https://news.vice.com/story/fyre-fest-organizers-blew-all-their-money-months-early-on-models-planes-and-yachts). Однако фестиваль стал настоящим провалом: организаторы не предоставили участникам ни обещанного роскошного жилья, ни питания, ни музыки, бросив прибывших на Багамы людей без крыши над головой и обратных билетов (https://www.nytimes.com/2017/04/28/arts/music/fyre-festival-ja-rule-bahamas.html).

18. WOMMA, «Return on Word of Mouth,» November 2013 (https://womma.org/wp-content/uploads/2015/09/STUDY-WOMMA-Return-on-WOM-Executive-Summary.pdf).

19. www.storynomics.com/resources/mastercard

20. Из интервью Роберта Макки и Тома Джераса с Раджой Раджаманнаром, 2 февраля 2016 г., в штаб-квартире Mastercard, Перчейз, штат Нью-Йорк.

21. http://www.janrain.com/about/newsroom/press-releases/online-consumers-fed-up-with-irrelevant-content-on-favorite-websites-according-to-janrain-study

22. Neolane and the Direct Marketing Association, «Realtime Marketing Insights Study,» July 2013 (https://blogs.adobe.com/digitalmarketing/social-media/highlights-realtime-marketing-insights-study).

23. Результаты влияния персонализации среди большого количества брендов, февраль 2017 г.

24. http://traveler.marriott.com

25. TrueView — рекламный продукт от Google на YouTube.

26. Из интервью Роберта Макки и Тома Джераса с Дэвидом Бибом, 16 декабря 2016 г.

12. Продажи, основанные на историях

1. Sales Performance Optimization Surveys 2011–2015, CSOInsights.com, a subsidiary of MHI Global.

2. Sales Performance Optimization 2015 Survey, CSOInsights.com, a subsidiary of MHI Global.

3. https://www.usfhealthonline.com/resources/healthcare/electronic-medical-records-mandate

4. https://www.cbo.gov/sites/default/files/recurringdata/51298-2017-01-healthinsurance.pdf

13…номика

1. https://www.semrush.com/info/colgate.com+ (by+organic)

2. Раскрытие информации: Том Джерас, один из авторов этой книги, является основателем и генеральным директором Skyword.

Заключение. Завтра

1. http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/tv/news/game-of-thrones-season-6-hbo-spends-over-10m-on-each-episode-a6959651.html

2. http://www.cinemablend.com/television/Insane-Amount-Money-Netflix-Spend-Content-2016–112117.html

3. http://adage.com/article/cmo-strategy/pg-hiking-ad-spend/303731

4. https://www.theguardian.com/technology/2015/jan/29/virtual-reality-documentary-middle-man-journalism-chris-milk-film

5. www.storynomics.com/resources/ariel

Над книгой работали

Переводчик *Ирина Евстигнеева*
Редактор *Антон Никольский*
Руководитель проекта *А. Тарасова*
Корректор *С. Чупахина*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*
Арт-директор *Ю. Буга*

---

notes

Примечания редакции

1

Лат.: «образ действия». — *Прим. ред.*

2

Журнал американского Союза потребителей, публикует обзоры товаров и услуг на основе откликов потребителей и результатов независимого тестирования. — *Прим. пер.*

3

Шекспир У. Гамлет, принц датский. — М.: Азбука, 2000.

4

Согласно правилу Златовласки люди испытывают наибольшую мотивацию, когда действуют на грани своих способностей, т. е. в зоне максимальной сложности. — *Прим. пер.*

5

Real-time bidding — букв. «аукцион в режиме реального времени». — *Прим. пер.*